

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL

THIAGO CARDOSO STORCH SECUNDO LOPES

**DESAFIOS ATUAIS DA DISTRIBUIÇÃO INDEPENDENTE DE FILMES
ESTRANGEIROS NO BRASIL**

NITERÓI

2014



Universidade
Federal
Fluminense
Centro de Estudos Gerais
IACS - Instituto de Arte & Comunicação Social
Departamento de Cinema & Vídeo
Parecer de Projeto Experimental

Aluno	THIAGO CARDOSO STORCH SECUNDO LOPES		
Curso	Cinema e Audiovisual	Mat	108.57.023-5

Título
Os desafios atuais da distribuição independente de filmes

Banca			
Orientador: Rafael de Luna Freire	Assinatura		
Prof. Antonio Carlos Amancio	Assinatura		
Prof. Hadija Chalupe	Assinatura		

Data de apresentação	24/06/2014
----------------------	------------

Parecer
Através de uma organização didática, a monografia traz uma contribuição original a um campo carente de mais estudos e pesquisas que é o da distribuição. Fazendo uso de uma bibliografia sólida e adequada, o texto discute o tema com segurança e visão abrangente, aliada ao relato e análise da experiência pessoal do autor na distribuição de um filme estrangeiro.

Nota final	10,0
------------	------

Assinaturas da banca	
<u>Rafael de Luna Freire</u>	

THIAGO CARDOSO STORCH SECUNDO LOPES

**DESAFIOS ATUAIS DA DISTRIBUIÇÃO INDEPENDENTE DE FILMES
ESTRANGEIROS NO BRASIL**

Projeto Experimental apresentado ao Curso de Cinema e Audiovisual da Universidade Federal Fluminense como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharelado em Cinema e Audiovisual.

Orientador: Prof. Dr. Rafael de Luna Freire

NITERÓI

2014

Para Rose e Jerê, com saudades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por todo apoio e compreensão, além do amor incondicional. Obrigado por tudo; muito do que sou foi construído com vocês.

À companheira dos últimos cinco anos e maior presente que a faculdade me deu – Tereza. Obrigado pelo carinho e incentivo nas horas mais difíceis.

À UFF e aos professores que muito contribuíram para o meu crescimento intelectual e pessoal ao longo do curso, em especial meu orientador, Rafael De Luna, por ter acreditado no meu potencial. Obrigado pela disponibilidade, paciência e críticas necessárias para a concretização deste trabalho.

“Ninguém comete erro maior do que não fazer nada
porque só pode fazer pouco.”

(Edmund Burke)

RESUMO

Nos últimos 25 anos, o mercado cinematográfico passou por profundas transformações, e as perspectivas para o futuro são de mais mudanças. Sendo o elo que une a produção de filmes e o seu consumo nas salas de cinema e em outros segmentos de mercado, o setor de distribuição foi amplamente impactado, demandando de seus agentes estratégias e práticas novas. Este trabalho tem como proposta apresentar de que forma se configurou o mercado brasileiro de cinema a partir de 1990, enfatizando a evolução da atividade distribuidora e seus principais desafios. Para tal, além da análise histórica, será relatada experiência pessoal na distribuição de obra independente estrangeira em salas de exibição do país. Com isso, pretende-se esclarecer a lógica que move as empresas do setor e como elas deverão ser afetadas pelas inovações tecnológicas e pelos novos padrões de consumo.

Palavras-chave: Distribuição Cinematográfica; Mercado Cinematográfico; Cinema – Legislação; Agência Nacional do Cinema; Cinema – Digitalização; Estudo de Caso.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 2.1 – Número de filmes brasileiros lançados ano a ano.....	14
Tabela 2.2 – Evolução dos investimentos na produção audiovisual brasileira via leis de incentivo.....	15
Tabela 2.3 – Participação da RioFilme na distribuição de longas-metragens nacionais.....	16
Quadro 2.1 – Comparativo entre Embrafilme e Ancine.....	16
Tabela 2.4 – Total captado pelo Art. 3º da Lei do Audiovisual.....	18
Tabela 2.5 – Crescimento da produção de filmes nacionais.....	18
Tabela 2.6 – Número de projetos selecionados por linha do FSA.....	19
Tabela 2.7 – Total de salas de cinema no Brasil ano a ano.....	20
Tabela 2.8 – Recuperação do número de salas de cinema no Brasil.....	23
Tabela 2.9 – Evolução do número de cinemas no Brasil por quantidade de salas.....	24
Tabela 2.10 – Número de salas e de ingressos vendidos.....	24
Tabela 2.11 – Número de shopping centers inaugurados no Brasil.....	26
Tabela 2.12 – Evolução do número de salas por exibidor nacional.....	27
Tabela 2.13 – Porcentagem de salas digitais por região ao fim de 2013.....	30
Tabela 2.14 – Principais exibidores e seu estágio de digitalização.....	31
Tabela 3.1 – Distribuidoras contempladas pelo PAR 2013.....	38
Quadro 3.1 – Funcines disponíveis a 28 de maio de 2014.....	40
Quadro 3.2 – Funcines com investimentos do BNDES.....	41
Tabela 3.2 – Orçamento do Fundo Setorial do Audiovisual.....	41
Tabela 3.3 – Arrecadação via Condecine (em R\$ milhões).....	42
Tabela 3.4 – Número de lançamentos de filmes brasileiros por tipo de distribuidora.....	42

Tabela 3.5 – Público (em milhares) dos filmes brasileiros por tipo de distribuidora.....	43
Tabela 3.6 – Renda (em R\$ milhões) dos filmes brasileiros por tipo de distribuidora.....	43
Tabela 3.7 – Aberturas vs. público final – Top 5 estrangeiros até 2007.....	51
Tabela 3.8 – Aberturas vs. público final – Top 5 brasileiros até 2009.....	51
Tabela 3.9 – Progressão da bilheteria na 1ª cine-semana.....	51
Tabela 3.10 – Evolução do mercado de DVDs e reflexos na arrecadação via Art. 3º.....	53

SUMÁRIO

1 Introdução.....	9
2 Capítulo 1 – Produção cinematográfica e circuito exibidor: de 1990 aos dias atuais	
2.1 Arcabouço legal e impacto na produção cinematográfica brasileira.....	12
2.2 Cinemas multiplex e recuperação do parque exibidor.....	20
2.3 Digitalização do circuito exibidor brasileiro e seus inconvenientes.....	27
3 Capítulo 2 – O caso da distribuição	
3.1 Evolução da distribuição cinematográfica no Brasil nos últimos 25 anos.....	36
3.2 Desafios atuais da distribuição independente.....	48
4 Capítulo 3 – Experiência na distribuição de filme independente	
4.1 Uma nova estratégia para o mercado norte-americano.....	56
4.2 Aquisição de direitos de comercialização.....	59
4.3 Aspectos legais.....	68
4.4 Programação.....	73
4.5 Logística.....	79
4.6 Marketing.....	82
5 Considerações finais.....	86
Referências.....	89
Glossário.....	94
Anexos.....	98

INTRODUÇÃO

Esta monografia tem por objetivo explorar as peculiaridades da distribuição cinematográfica e delinear os principais obstáculos aos agentes independentes, entendidos aqui como todos aqueles que, atuando no Brasil, não são filiais dos grandes estúdios norte-americanos, as *majors*¹.

A distribuição consiste no elo mercadológico entre a produção de filmes e seu consumo nas variadas mídias. Gatti (2003, p. 603) atenta para o fato de que a mera existência de um conteúdo audiovisual não garante que ele será consumido ou mesmo conhecido pelo público. Portanto, é necessário um trabalho de colocação do filme nos diferentes segmentos de mercado, assim como sua divulgação, principalmente junto a consumidores inclinados a se interessar por ele. Essas são as duas atividades-chaves desempenhadas pelo distribuidor.

A execução de tais tarefas, especialmente no caso do cinema – segmento que o trabalho destaca –, demanda recursos financeiros e relacionamentos comerciais difíceis de obter. Estranhamente, a importância da atividade de distribuição parece passar despercebida para muitas pessoas: é comum que as *majors* sejam associadas à imagem de grandes galpões de filmagem; todavia, embora elas sejam também empresas produtoras, resumi-las a estúdios cinematográficos esconde o diferencial competitivo dessas companhias.

Ulin (2010, p. 4) se pergunta: além de dinheiro, que qualquer um poderia trazer, e qualidade criativa, que os produtores independentes têm, o que diferencia uma *major*? O próprio autor responde: *majors* são, na verdade, máquinas de distribuição, que arcam com os custos de produção de um filme para poder controlar a sua comercialização.

Sob esse entendimento, a lógica que se costuma ter do mercado se inverte: não foi o fato de as *majors* investirem centenas de milhões de dólares em suas superproduções² que fez com que estas fossem exibidas em grande parte dos cinemas ao redor do mundo; antes, foi a abrangência global da distribuição das *majors* que, possibilitando a recuperação de investimentos tão dispendiosos, permitiu a produção de tais obras. Assim, a opção pelo

¹A saber: Sony Pictures (Columbia), Disney, Paramount, Warner Bros., Universal e Fox. Desde seu pedido de concordata, em 2010, a MGM é deixada de fora desse grupo.

²Os chamados *blockbusters* ou arrasa-quarteirões. Atualmente, costumam ser filmes de ação, épicos ou de fantasia, repletos de efeitos especiais, sobretudo os computadorizados.

grande espetáculo cinematográfico nada mais é do que uma forma de afastar a concorrência: apenas elas conseguem entregar esse tipo de conteúdo. Martins (2012, p. 2) expõe o mesmo entendimento da seguinte forma: “a produção existe para atender à demanda criada pelos mecanismos de distribuição e não vice-versa”.

Este trabalho apresentará indícios de que uma cinematografia com forte presença em seu mercado natal conta com a atuação expressiva de distribuidores locais. Isso posto, fica claro que todo e qualquer plano para a consolidação de uma indústria cinematográfica nacional precisa levar em conta o setor de distribuição.

Faz-se urgente, portanto, conhecer suas práticas e seus desafios, ainda mais em um período de tantas transformações para o mercado, como são os casos da digitalização do circuito exibidor e da derrocada do segmento de *home video*.

Para destrinchar o assunto, esta monografia foi dividida em três capítulos. No primeiro, será visto como se configuraram no país as atividades de produção e exibição a partir dos anos 1990. Tratam-se dos extremos da cadeia cinematográfica, sem os quais a distribuição perde o seu sentido. A produção agonizava com o fim da Embrafilme e foi necessário que o poder público interviesse. A exibição, por sua vez, vivenciava o constante fechamento de salas, dadas as condições macroeconômicas adversas e a popularização do entretenimento doméstico. A chegada dos cinemas *multiplex* contribuirá para reverter o quadro de declínio, mas o perfil do parque exibidor não será mais o mesmo.

No Capítulo 2, tratar-se-á das evoluções experimentadas pelos agentes distribuidores – sobretudo os nacionais – nesse mesmo período histórico. A princípio, o aumento do número de produções brasileiras não foi acompanhado pela melhora na participação de mercado³ do conteúdo nacional. Diante dessa discrepância, o Estado brasileiro fomentou a aproximação entre produtores e distribuidores locais, no que foi bem-sucedido. Também serão analisados outros fatores que impulsionaram as distribuidoras independentes, como a invenção e a popularização do DVD e a própria expansão dos cinemas *multiplex*. Em um segundo momento, serão elencadas algumas peculiaridades da operação e como as transformações e tendências recentes do mercado devem impactar o setor.

³Porcentagem do mercado ocupada por uma organização ou por um tipo de produto. Também conhecido como *market share*.

Essas informações serão enriquecidas com o terceiro e último capítulo, no qual será relatada experiência pessoal na distribuição de “Jogada de Rei” (*Life of a King*, EUA, 2013), drama americano de pequeno porte. Vale frisar que a exploração de longas-metragens estrangeiros não é subvencionada pelo governo, envolvendo procedimentos e desafios diferentes dos da comercialização de títulos nacionais. Embora este trabalho cite peculiaridades de ambos os casos, ele enfocará a operação envolvendo obras importadas.

Serão descritas as principais tarefas executadas por uma distribuidora, desde a aquisição dos direitos de comercialização até a logística de envio das cópias para os cinemas. Contudo, o mais importante desse relato reside na exposição de como os agentes do mercado cinematográfico realmente agem, e como o distribuidor independente se insere dentro desse jogo de interesses. Por fim, à luz de tal experiência, será dada opinião pessoal sobre a distribuição enquanto atividade empresarial.

Espera-se que esta monografia possa desmistificar o lado comercial da sétima arte, esclarecendo os objetivos de cada setor, em especial os de distribuição e exibição. Há bons livros e trabalhos a esse respeito, mas poucos escritos diretamente por um pequeno distribuidor. O relato presente ao fim deste trabalho poderá preencher esta lacuna. Também se espera que os comentários sobre os obstáculos iminentes ajudem na discussão do tema, colaborando para que soluções eficientes sejam encontradas pelos entes públicos e privados que atuam no setor.

CAPÍTULO 1 – PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA E CIRCUITO EXIBIDOR: DE 1990 AOS DIAS ATUAIS

2.1 Arcabouço legal e impacto na produção cinematográfica brasileira

Para se entender os desafios que se apresentam à distribuição independente, é necessário compreender como se configura o mercado cinematográfico nacional e o que o levou a tal configuração. Portanto, este primeiro capítulo se debruçará sobre as mudanças ocorridas no setor ao longo dos últimos 25 anos. Uma vez que a atividade cinematográfica pode ser dividida em três atividades distintas – produção, distribuição e exibição –, cada uma será abordada em separado. Esta seção analisa a primeira delas.

Até a década de 1940, a produção de filmes nacionais esteve alicerçada na iniciativa privada. Por exemplo, no início do século XX, era comum a realização de filmes sob encomenda – documentários e cinejornais promovendo eventos, empresários, políticos, etc. –, o que se convencionou chamar de “cinema de cavação”. A partir dos anos 1930, se destacam também as tentativas de criação de uma “indústria cinematográfica”, ora pautada no gênero popular (chanchadas), ora em trabalhos mais “sofisticados”. Dois estúdios que exemplificaram as respectivas propostas foram a Cinédia (1930-1955) e a Vera Cruz (1949-1954).

Todavia, por uma série de fatores, entre os quais a hegemonia do produto norte-americano e a prevalência da produção televisiva no caso do audiovisual brasileiro, o cinema nacional passou a ser cada vez mais dependente de ações governamentais. Concorreu para esta dependência o regime militar (1964-1985), embebido da visão de que o Estado deveria atuar diretamente no desenvolvimento econômico da nação⁴.

Nesse sentido, em 1969, é fundada a Empresa Brasileira de Filmes S.A. (Embrafilme), sociedade de economia mista⁵. Pode-se afirmar que a criação da Embrafilme se enquadra

⁴Não à toa, centenas de empresas estatais foram criadas durante o governo militar.

⁵Diferentemente de uma empresa pública, cuja propriedade é exclusiva do Estado, uma sociedade de economia mista permite a participação de particulares em seu Capital Social. Porém, o Estado deve exercer o controle da empresa mediante a posse de mais da metade das ações com direito a voto. No caso da Embrafilme, a União detinha 70% do Capital Social, o Instituto Nacional de Cinema (INC), 29,4%, e o 0,6% restante estava em mãos de acionistas privados.

também em um plano maior de controle dos bens culturais por parte do Estado. Segundo Amancio (2007, p. 173-174), “o regime militar, dentro de seus princípios de centralização político-administrativa, instaurou um projeto de institucionalização cultural de extensão nacional”, diferenciando-se do Estado Novo (1937-45) uma vez que a produção estatal durante o regime varguista “atendia apenas aos filmes culturais de curta-metragem e aos filmes institucionais”.

Em duas décadas de atividade, a Embrafilme verticalizou suas operações, intervindo diretamente na produção e na distribuição de títulos nacionais. Entre meados de 1970 e início de 1980, a companhia alcançou resultados significativos, obtendo, segundo Almeida e Butcher (2003, p. 22), a liderança do *market share* nacional de distribuição em 1978, 1979 e 1981.

Contudo, ao longo dos anos 1980, o modelo se esgota e a empresa começa a passar por uma série de dificuldades financeiras. O declínio da Embrafilme culmina com sua extinção, em 1990, durante o governo Fernando Collor. Vale lembrar que esse foi um momento de abertura econômica do país, quando se iniciaram as políticas de privatização que, na década anterior, haviam sido bem recebidas no Reino Unido de Margaret Thatcher e nos Estados Unidos de Ronald Reagan.

Por anos acostumado à atuação da “estatal do cinema”, o setor se viu repentinamente desamparado, e a falta de uma política pública de fomento e proteção ao conteúdo nacional levou quase que ao desaparecimento dele do mercado de exibição. Apenas em dezembro de 1991, quase dois anos após o encerramento das atividades da Embrafilme, surge da parte do Governo Federal uma resposta à crise, com a promulgação da Lei de Incentivo à Cultura (Lei 8.313/1991), também conhecida como Lei Rouanet.

Com ela, o Estado opta por atuar de forma indireta, através de mecanismos de renúncia fiscal. Corroborando esta direção, é aprovada em 1993 a Lei do Audiovisual (Lei 8.685/1993). Aqui se faz necessária a menção do disposto no Artigo 3º da Lei.

Toda vez que o distribuidor adquire os direitos de exploração de uma obra estrangeira, e também quando auferir resultados a serem compartilhados com o licenciante dela, é preciso que o distribuidor remeta a quantia para fora do país. Nesses casos, incide sobre o montante enviado o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), cujo recolhimento é supervisionado pela Receita Federal. O Artigo 3º da Lei do Audiovisual permite que parte desse imposto seja

destinada à produção de obras cinematográficas, telefilmes e minisséries brasileiros, conforme se lê:

Os contribuintes do Imposto de Renda incidente nos termos do art. 13 do Decreto-Lei nº 1.089, de 1970, alterado pelo art. 2º desta Lei, poderão beneficiar-se de abatimento de 70% (setenta por cento) do imposto devido, desde que invistam no desenvolvimento de projetos de produção de obras cinematográficas brasileiras de longa metragem de produção independente, e na co-produção de telefilmes e minisséries brasileiros de produção independente e de obras cinematográficas brasileiras de produção independente (BRASIL. Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. Redação dada pela Lei nº 10.454, de 13 de maio de 2002).

O dispositivo almejava impelir as *majors* a atuar na co-produção de conteúdos nacionais, uma vez que estas filiais remetem vultosas somas às suas matrizes. Com isso, esperava-se dar um salto quantitativo e qualitativo ao produto brasileiro. De fato, não se trata da primeira vez em que o poder público tenta vincular a produção nativa à atuação das distribuidoras americanas. Como bem informa Amancio (2007, p.174), “de 1966 a 1969 estabeleceu-se o primeiro programa de fomento à produção cinematográfica, mantido com recursos oriundos dos depósitos compulsórios das empresas distribuidoras estrangeiras”.

Todavia, a utilização do recurso previsto no Artigo 3º da Lei do Audiovisual permaneceu acanhada. Para os estúdios norte-americanos, pouco valia investir no audiovisual brasileiro, uma vez que isso demandaria um esforço de supervisão, além de a própria distribuição da obra implicar em certo risco.

De qualquer forma, a criação das referidas leis ajudou a alavancar a produção de filmes brasileiros, como se evidencia nas tabelas a seguir:

Tabela 2.1 – Número de filmes brasileiros lançados ano a ano

Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Nº de Filmes	107	107	35	28	17	7	8	3
Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nº de Filmes	4	7	12	22	22	26	33	34

Fonte: Filme B

Tabela 2.2 – Evolução dos investimentos na produção audiovisual brasileira via leis de incentivo

Ano	Lei Rouanet	Lei do Audiovisual (Art. 1º) ⁶	Lei do Audiovisual (Art. 3º)	Total
1995	8.055.982	16.848.507	4.030.992	28.935.481
1996	17.946.984	50.449.952	7.319.787	75.716.723
1997	34.245.587	75.917.001	3.848.491	114.011.079
1998	30.060.457	39.093.362	3.999.707	46.153.526
1999	19.164.603	37.766.848	3.865.016	60.796.467
2000	21.397.449	23.909.648	5.891.465	51.198.562

Fonte: MinC

É interessante notar que, apesar de o total investido a partir de 1998 ser menor do que os valores aplicados nos dois anos anteriores, a quantidade de títulos lançados em salas de cinema subiu, no mesmo período, de 22 para 34 filmes. Essa discrepância pode ser explicada por dois fatores: primeiro, um longa-metragem pode levar alguns anos para ser concluído, de modo que os investimentos feitos em determinado exercício podem vir a impactar o número de títulos comercializados somente alguns anos depois.

Segundo, no início da “retomada”, faltava interesse por parte das distribuidoras em lançar as produções locais, muitas das quais não conseguiram espaço no circuito exibidor⁷. Em verdade, boa parte das obras brasileiras foi escoada através da RioFilme, distribuidora fundada em 1992 e administrada pela Prefeitura do Rio de Janeiro (ver Tabela 2.3, à próxima página).

Apesar de sua importância, os resultados obtidos pela empresa deixam a desejar. Gatti (2003, p. 610) cogita, inclusive, que a companhia era deficitária à época de seu escrito: “este desempenho é algo bastante preocupante, já que a distribuidora passa a perpetuar o ciclo da dependência das dotações governamentais para manter a sua atividade”.

⁶O Artigo 1º da Lei 8.685/1993 institui a dedução de até 3% do Imposto de Renda devido pelo contribuinte, correspondentes às quantias investidas na produção de obras cinematográficas brasileiras independentes.

⁷Além disso, na falta de um controle mais rígido, que virá a ser desempenhado pela Agência Nacional do Cinema, criada em 2001, mais de 50 produções nacionais que chegaram a receber aportes financeiros não concluíram os projetos ou seus realizadores são suspeitos de irregularidade na utilização dos recursos (BORTOLOTTI, 21 fev. 2007).

Uma das explicações para o retorno aquém do esperado é a falta de foco na atividade principal: a RioFilme atua também na co-produção e no apoio à finalização de longas-metragens, mobilizando para esta função mais capital do que para a distribuição. Como veremos, o lançamento de títulos nacionais se configurará ao redor principalmente de empresas privadas, algumas delas em parceria com a companhia carioca.

Tabela 2.3 – Participação da RioFilme na distribuição de longas-metragens nacionais

Ano	Filmes lançados	Filmes lançados pela RioFilme	%
1992	3	3	100
1993	4	4	100
1994	7	6	85,7
1995	12	8	66,6
1996	22	12	54,5
1997	22	12	54,5
1998	26	16	61,5
1999	33	18	54,5
2000	34	15	44,1
Total	163	94	57,6

Fonte: RioFilme

Se as leis de incentivo mencionadas foram insuficientes para consolidar a presença do produto brasileiro nas telas de cinema, fez-se necessária a formulação de novos estímulos. Além disso, faltava ao setor um centro regulatório, capaz de articular políticas para o desenvolvimento do mercado cinematográfico nacional.

Para suprir essas e outras necessidades, foi criada a Agência Nacional do Cinema (Ancine). Sua instituição se deu através da Medida Provisória 2.228-1, de setembro de 2001. Em detrimento da ação direta por parte do governo, preferiu-se o modelo de agência reguladora, cuja ação se dá de modo indireto. Silva (2010, p. 47) esquematiza as diferenças entre os dois sistemas no quadro abaixo:

Quadro 2.1 – Comparativo entre Embrafilme e Ancine

(continua)

Embrafilme	Ancine
Papel ativo	Papel passivo
Agir	Gerir
Executar	Intemediar

Quadro 2.1 – Comparativo entre Embrafilme e Ancine

(conclusão)

Embrafilme	Ancine
Produzir	Articular
Legisla ⁸ e atua somente no segmento cinematográfico	Legisla e atua no segmento cinematográfico e videofonográfico (determina algumas diretrizes de exibição em TV a cabo e TV aberta)

Elaboração: Hadija Chalupe da Silva

Dentre as provisões listadas pela Medida, destacam-se a implantação de uma contribuição⁹ incidente sobre a remessa de valores ao exterior e a isenção da mesma mediante a utilização do benefício fiscal previsto no Artigo 3º da Lei do Audiovisual.

A CONDECINE [Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional] também incidirá sobre o pagamento, o crédito, o emprego, a remessa ou a entrega, aos produtores, distribuidores ou intermediários no exterior, de importâncias relativas a rendimento decorrente da exploração de obras cinematográficas e videofonográficas ou por sua aquisição ou importação, a preço fixo. (BRASIL. Medida Provisória nº 2.228-1, de 06 de setembro de 2001, Artigo 32, § Único).

Na hipótese do parágrafo único do art. 32, a CONDECINE será determinada mediante a aplicação de alíquota de onze por cento sobre as importâncias ali referidas (BRASIL. Medida Provisória nº 2.228-1, de 06 de setembro de 2001, Artigo 33, § 2º).

A opção pelo benefício previsto no caput [o abatimento do imposto de renda na fonte, de que trata o art. 3º da Lei nº 8.685, de 1993] afasta a incidência do disposto no § 2º do art. 33 desta Medida Provisória (BRASIL. Medida Provisória nº 2.228-1, de 06 de setembro de 2001, Artigo 49, § Único).

A partir da entrada em vigor dessas normas, as filiais dos estúdios norte-americanos passaram a aplicar mais na produção brasileira. O motivo é simples: caso não o fizessem, 11% das receitas enviadas à matriz seriam cobradas pela Receita, a título da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional.

⁸Corrigindo a ilustre autora, à época, competia ao Conselho Nacional de Cinema (CNC), e não à Embrafilme, legislar sobre o mercado cinematográfico.

⁹Segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal, os tributos se dividem em: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições sociais em sentido amplo. Estas, por sua vez, podem ser classificadas como contribuições sociais em sentido estrito, Contribuição para Iluminação Pública, Contribuição de Interesse das Categorias Profissionais e Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE). As CIDEs são instituídas com a finalidade de regular determinado mercado. Portanto, a Condecine se enquadra neste tipo de tributo. Todo o cuidado foi tomado para que, ao longo da monografia, a Condecine não fosse referida por termo tecnicamente incorreto, como “taxa” ou “imposto”. Para um estudo mais aprofundado sobre as CIDEs em geral e a Condecine em particular, recomenda-se Martins (2009).

Rodrigo Saturnino Braga (2010, p. 81), diretor geral da Sony Pictures no Brasil, corrobora que “a Condecine adicional, chamada por alguns de “indução à produção” e por outros de “chantagem fiscal”, acabou trazendo para o mercado de filmes brasileiros todas as demais distribuidoras, americanas ou brasileiras”. No caso das empresas nacionais, Braga destaca aquelas que, estimuladas pelo bom momento do mercado de vídeo doméstico, importavam muitos títulos estrangeiros.

As tabelas a seguir evidenciam o acréscimo de recursos captados via Artigo 3º após a implantação da Medida Provisória, e a maior penetração de mercado da cinematografia nacional a partir da atuação das distribuidoras induzida pelos mecanismos supracitados. É importante notar que os efeitos não são imediatos. Primeiro, porque tais companhias tiveram que “adaptar” suas operações: as *majors* lançavam quase que exclusivamente os produtos que lhes eram enviados pela matriz; as brasileiras compravam sobretudo títulos já prontos. Agora, ambas precisariam avaliar projetos de uma cinematografia “cambaleante” e que muitas das vezes estavam em pré-produção. Segundo, como já exposto anteriormente, um longa-metragem pode demorar alguns anos até ser concluído, fazendo com que investimentos de um exercício fiscal só entrem em mercado anos após a aplicação dos recursos.

Tabela 2.4 – Total captado pelo Art. 3º da Lei do Audiovisual

Ano	Valor (em milhares de reais)
1998	4.000
1999	3.865
2000	5.093
2001	15.225
2002	11.578
2003	41.629
2004	49.333
2005	48.888
2006	58.476

Fonte: Ancine / OCA

Tabela 2.5 – Crescimento da produção de filmes nacionais

Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de Filmes	33	34	30	30	27	50	41	64	93	78

Fonte: Filme B

No que tange ao fomento da produção, outros estímulos foram implementados, notadamente o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA). Instituído em 2006 pela Lei 11.437, o fundo é, na verdade, uma categoria especial do Fundo Nacional de Cultura (FNC), criado 15 anos antes pela Lei Rouanet. Os recursos do fundo advêm principalmente da arrecadação da Condecine e do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (Fistel), este financiado por taxas cobradas das operadoras de telecomunicação¹⁰. Um importante diferencial do FSA reside na possibilidade de retorno financeiro do Fundo, valorizando assim os resultados comerciais das obras incentivadas.

Além disso, outras áreas que não a produção são abrangidas pelo programa. Por exemplo, quanto à distribuição, a Linha C do Fundo possibilita a aquisição de direitos de comercialização para cinema, sendo os recursos investidos na produção da obra. A Linha D, por sua vez, fomenta os investimentos de comercialização em si. Em ambos os casos, a seleção dos projetos é feita em regime de fluxo contínuo, ou seja, permanece aberta enquanto houver recursos para aquele exercício fiscal. A evolução do número de projetos beneficiados pelo Fundo é exposta a seguir:

Tabela 2.6 – Número de projetos selecionados por linha do FSA

Ano	Linha A – Produção Cinema	Linha B – Produção TV	Linha C – Direitos	Linha D – Comercialização
2008/09	18	5	8	7
2009/10	45	23	16	10
2010/11	43	21	16	2
2012/13	58	57	28	3
Total	164	106	68	22

Fonte: Ancine / OCA

Demais mecanismos de incentivo serão examinados a seu tempo. Por ora, vale notar que, após a débâcle da Embrafilme, as políticas de fomento nascidas nos anos 1990 se voltaram quase que exclusivamente para um dos elos da cadeia cinematográfica: a produção. Constatada a insuficiência desta situação, particulares e agentes públicos se mobilizaram para que a atuação incentivadora do Governo Federal incluísse também os demais setores da atividade.

¹⁰Percebe-se, nos últimos anos, um esforço político para aproximar o consolidado setor de telecomunicações do de audiovisual. Talvez o empreendimento mais importante nesse sentido tenha sido a aprovação da Lei da TV paga (Lei 12.485/2011), que autoriza as concessionárias de telefonia a fornecer serviços de TV por assinatura e estipula cotas para o audiovisual brasileiro na grade de programação dos canais.

A consolidação da presença de filmes brasileiros nos cinemas nacionais contou ainda com outros fatores, entre os quais a recuperação do circuito exibidor (a ser analisado na próxima seção), o interesse e comprometimento de distribuidores nacionais na comercialização dos títulos (a ser examinado no Capítulo 2), e a entrada das Organizações Globo na atividade de co-produção cinematográfica.

Quanto a este último fator, é pertinente destacar que a familiaridade com determinado tipo de conteúdo contribui para sua aceitação. Com o passar dos anos e a partir da repetição de experiências bem sucedidas, a cinematografia brasileira estabeleceu certos gêneros que, os números de bilheteria indicam, têm forte aceitação por parte do público de cinema. Atualmente, pode-se citar títulos de ação ambientados em favelas ou cinebiografias de estrelas da música. Nenhum deles, porém, parece ser tão consistente em seus resultados quanto à comédia. Se na primeira metade do século XX a produção brasileira do gênero esteve ligada às celebridades do rádio, atualmente, são os astros da televisão que protagonizam tais filmes. Nesse sentido, a atuação da Globo Filmes foi de suma importância para revitalizar o gênero, escalando para o elenco atores da emissora e mantendo um padrão visual que o público está acostumado a assistir na TV¹¹.

2.2 Cinemas *multiplex* e recuperação do parque exibidor

“Dos quase 3.500 cinemas (1975) existentes no Brasil chegou-se a 1.200 (1990) e de quase 1,2 bilhão de lugares ofertados em 1975 encontraremos uma estimativa (pois não há dados divulgados) de menos de 400 milhões de lugares ofertados em 1990”. Esta é a situação na qual se encontra o circuito exibidor nacional no início da década de 1990, segundo Luiz Gonzaga de Luca (2003, p. 145-146).

Tabela 2.7 – Total de salas de cinema no Brasil ano a ano

Ano	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Nº de Salas	2.154	2.648	2.690	2.676	3.276	3.161	3.156	2.973	2.937	2.365
Ano	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Nº de Salas	2.244	1.988	1.736	1.553	1.428	1.372	1.399	1.423	1.520	1.488

Fonte: Filme B

¹¹Para melhor compreender o papel e a importância da Globo Filmes, ler Butcher (2006) e Cesário (2010).

Nessas condições, o Brasil possuía uma sala para cada 100 mil habitantes¹², um índice muito ruim. “Para efeitos de comparação, os Estados Unidos têm uma sala para cada 10 mil habitantes e, o México, uma para cada 36 mil habitantes” (ALMEIDA; BUTCHER, 2003, p. 57).

É consenso afirmar que o maior gargalo no desenvolvimento do cinema brasileiro encontra-se na exibição e que, com o circuito existente, dificilmente atingiremos expressivas arrecadações. Estima-se que sejam necessários 3.500 a 4.000 cinemas, correspondendo a um índice de uma sala de exibição para cada 40.000 habitantes (bem inferior aos dos países desenvolvidos), para que se viabilize a indústria de produção de filmes. Utilizando o jargão do varejo lojista, podemos afirmar que a compra do filme nacional é prejudicada pela inexistência de uma rede de distribuição e vendo dos produtos (LUCA, 2003, p. 141-142).

O declínio da quantidade de salas pode ser explicado pela competição exercida por outras mídias (TV e vídeo doméstico), mas principalmente pela crise econômica que se abateu sobre o país a partir de meados dos anos 1970. De acordo com relatório da Federação Nacional das Empresas Exibidoras Cinematográficas (Feneec), o setor de exibição é sensível às evoluções tecnológicas e às condições macroeconômicas, em especial a inflação¹³.

Cabe lembrar que em junho de 1971 se inicia uma longa queda nos índices das Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo, “corrigindo” a euforia de anos antes. Em 1974, ocorre o primeiro “choque do petróleo”, com a rápida elevação do preço da commodity. Em razão da importação do combustível, a balança comercial brasileira passa a apresentar sucessivos déficits. O crescimento econômico desacelera, e a inflação aumenta de 15,5% ao ano em 1973 para 94,7% ao fim da década. Em 1983, a taxa chega a impressionantes 200%.

Frente à pressão inflacionária e em consonância com as políticas econômicas de outras nações impactadas pela crise do petróleo, o governo aumenta as taxas de juros. Se, por um lado, o aumento do preço de bens e serviços afasta o consumidor de gastos “supérfluos”, por outro, a elevação dos juros reduz a atratividade de investimentos produtivos.

Apenas com a estabilização econômica na segunda metade dos anos 1990, o parque exibidor reverteu a tendência de queda e voltou a se expandir. Nesse sentido, foi de suma importância a implantação do Plano Real (1994), cujas medidas arrefeceram gradualmente a inflação. Outra iniciativa relevante foi a Lei de Responsabilidade Fiscal (2000), que ao impor

¹²Tendo como base uma população de aproximadamente 144,8 milhões de pessoas, segundo o Censo Demográfico publicado em 1991 (ano-base: 1990).

¹³Apresentação da entidade ao Senado Federal em novembro de 2007. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/comissoes/ce/ap/AP20071113_FENEEC_RicardoDifini.pdf>. Acesso em: 23 maio 2014.

aos entes federados o controle de gastos, proporcionou um enxugamento da liquidez financeira do país.

O combate à inflação e o acerto na política monetária coincidiram, externamente, com o processo de internacionalização das operações das grandes empresas. Objetivando melhorar seus resultados pela conquista de novos mercados e aproveitando-se de um menor protecionismo econômico por parte dos Estados, muitas companhias intensificaram ou iniciaram a campanha de se instalar fora de seus países de origem.

A atividade exibidora não fugiu à regra. Sobretudo a partir da década de 1990, verifica-se a expansão de redes de cinema para além de suas fronteiras nacionais. No Brasil, a pioneira foi a norte-americana Cinemark – terceira em seu mercado natal¹⁴ –, que inaugura seu primeiro complexo em São José dos Campos, em junho de 1997¹⁵.

A entrada da Cinemark também simboliza a mudança do perfil exibidor em direção aos cinemas *multiplex*¹⁶, definidos por Saturnino Braga (2010, p. 83) como aqueles em que há seis ou mais salas numa mesma estrutura física. O cinema de São José dos Campos mencionado anteriormente foi aberto com 12 salas. Além disso, sua localização demonstra outra tendência da recente expansão exibidora: ele se situa em um *shopping center*.

A lógica por trás do *multiplex* reside, sobretudo, nos seguintes fatores: primeiro, com o oferecimento de mais títulos e horários, ele aumenta o fluxo de consumidores. Além disso, há um melhor aproveitamento da mão de obra e do espaço físico (salas menores, mas com ocupação maior), resultando em ganhos de escala. Por fim, o próprio complexo proporciona uma experiência distinta, pautada na flexibilidade e na comodidade. Nesse sentido, não é de se estranhar a primazia de sua instalação em *shopping centers*. Esses centros agregam pessoas

¹⁴Segundo a National Association of Theatre Owners (NATO), em julho de 2013, a Cinemark possuía 4.434 telas nos Estados Unidos, atrás da Regal Entertainment Group (7.318) e da AMC Entertainment (4.988). Disponível em: <<http://natoonline.org/data/top-10-circuits/>>. Acesso em: 23 maio 2014.

¹⁵Como se pode averiguar, a instalação do primeiro cinema administrado por uma companhia estrangeira ocorreu apenas na segunda metade da década de 1990. Esse estabelecimento relativamente tardio se deve ao fato de que, anteriormente, as condições econômicas do país não se apresentavam boas o suficiente para justificar o risco do investimento. Em um primeiro momento, outros mercados pareciam mais seguros e interessantes à expansão dos grupos exibidores, como China e Oriente Médio.

¹⁶Almeida e Butcher (2003, p. 61) alegam que, até então, as iniciativas dos grupos nacionais haviam sido tímidas, com cinemas de até quatro salas.

inclinadas ao consumo, além de garantirem segurança e serviços como estacionamento – um forte diferencial no caso de várias cidades.

A mudança na localização do parque exibidor elitizou o perfil de seus frequentadores, além de alterar o padrão de consumo dos filmes, conforme salienta De Luca (2003, p. 144-145):

O comportamento do espectador que frequenta cinemas em shopping centers é bastante diferenciado do anteriormente existente. Deixou-se de fazer um consumo imediato, pois, em geral, os cinemas não estão tão próximos dos domicílios quanto estavam os centros comerciais de bairro. Ao mesmo tempo, têm-se preços de ingressos mais altos devido aos caros custos de funcionamento, incomuns aos cinemas de rua, tais como taxas de condomínio, encargos de administração e fundo de promoção, além do próprio aluguel, que supera em muitos pontos percentuais aqueles pagos pelos antigos cinemas. Somados os dois aspectos, a necessidade de locomoção em longa distância e o alto preço do ingresso para o padrão dos consumidores brasileiros, o hábito de ir ao cinema foi cada vez mais sendo direcionado para um consumo de fim de semana, enfim um programa pré-estabelecido. Os cinemas passaram a estar lotados nas sextas-feiras, sábados e domingos e às moscas nos demais dias, ao contrário dos cinemas de rua, que, comumente, tinham espetaculares frequências durante os dias da semana. A expansão da oferta de canais de televisão pagos (*pay-TV*) para a população de maior renda e a difusão maciça do videocassete completam este novo cenário, oferecendo ao espectador alternativas mais imediatas e baratas de se ver filmes, sedimentando o perfil elitista da sala de exibição cinematográfica.

Paralelamente a esse fenômeno, muitos cinemas de rua fecharam as portas, incapazes de manter suas operações. As tabelas à próxima página ilustram o cenário descrito.

Tabela 2.8 – Recuperação do número de salas de cinema no Brasil

Ano	Nº de Salas	Ano	Nº de Salas
1991	1.511	2001	1.620
1992	1.400	2002	1.635
1993	1.250	2003	1.817
1994	1.289	2004	1.997
1995	1.033	2005	2.045
1996	1.365	2006	2.045
1997	1.075	2007	2.050
1998	1.300	2008	2.063
1999	1.350	2009	2.096
2000	1.480	2010	2.225

Fonte: Filme B / Rodrigo Saturnino Braga

Tabela 2.9 – Evolução do número de cinemas no Brasil por quantidade de salas

Cinema	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	%
1 sala	380	369	349	362	392	334	365	313	229	232	-38,9
2 a 5 salas	222	255	253	283	280	300	301	291	275	277	+24,7
6 ou + salas	59	62	68	77	81	92	99	115	122	124	+110,1

Elaboração: Rodrigo Saturnino Braga

A reabilitação do setor, com o aumento do número de salas, conduziu a uma melhora no número de ingressos vendidos, como se observa abaixo:

Tabela 2.10 – Número de salas e de ingressos vendidos

Ano	Salas	%	Público	%
1996	1.365	-	62.000.000	-
1997	1.075	-21,2%	52.000.000	-16,1%
1998	1.300	+20,9%	70.000.000	+34,6%
1999	1.350	+3,8%	70.000.000	0,0%
2000	1.480	+9,6%	72.000.000	+2,8%
2001	1.620	+9,4%	75.000.000	+4,1%
2002	1.635	+0,9%	90.865.988	+21,1%
2003	1.817	+11,1%	105.031.457	+15,6%
2004	1.997	+9,9%	117.451.863	+11,8%

Fonte: Filme B

Entretanto, argumenta-se que, com a elitização do espaço exibidor, “não houve aumento da “base de frequentadores”, e sim, que os espectadores existentes passaram a ir ao cinema mais vezes devido às facilidades implementadas” (LUCA, 2003, p. 147).

Diante dessa realidade e ciente da ascensão econômica de uma nova classe média, o Governo Federal instituiu através da Lei 12.599/2012 o programa Cinema Perto de Você¹⁷. Trata-se de um conjunto de estímulos que visam descentralizar o parque exibidor, possibilitando que faixas da população anteriormente não atendidas pelo setor tenham acesso a salas de cinema. Mais uma vez, percebe-se uma mudança no direcionamento das políticas públicas para o audiovisual, com foco crescente nos elos mais próximos ao consumo (distribuição e exibição).

¹⁷<http://cinemapertodevoce.ancine.gov.br/>

A atividade exibidora possui margens baixas e, portanto, sua expansão e capilarização são sufocadas pela onerosa carga tributária do país. Eduardo Acuña, presidente no Brasil da multinacional mexicana Cinépolis, aponta que:

Uma sala de cinema no Brasil custa 80% a mais do que uma sala no México, por exemplo. Os impostos, os aluguéis e outros custos acabam dificultando a criação de complexos com 10 salas, que é o que gostaríamos de ter. Enquanto no México conseguimos montar cinemas de sete salas em cidades com 70 mil habitantes, no Brasil fica inviável pensar em investimentos do tipo em cidades com menos de 300 mil (LUCCA, 2010).

Ao desonerar a aquisição de equipamentos através do programa Cinema Perto de Você, reduzindo assim os custos de implantação de novas salas, o poder público assume uma postura mais amigável ao empreendedorismo.

O foco na inclusão de consumidores da classe C encontra respaldo na própria cinematografia nacional recente, segundo informa matéria publicada no *site* da Revista Exame (OLIVON, 2010). Para Sérgio Almeida, diretor da consultoria Filme B, “o cinema brasileiro é muito unido ao público C e D e, agora, esse público está em condições de consumir cinema”.

Ao fim de março de 2014, o Brasil contabilizava 2.738 salas de cinema¹⁸. Isso significa que o número de habitantes por sala caiu para aproximadamente 72.500¹⁹. Para se chegar ao índice “ideal” de uma sala para cada 40 mil pessoas, seriam necessárias, no momento, por volta de 4.970 telas, 81% a mais do que as existentes. Além disso, apenas 392 municípios (7% do total) contam com cinemas²⁰. Segundo matéria publicada no portal Terra (RODRIGUES, 2014), isso indica que 96 milhões de brasileiros (48% da população) não possuem salas de exibição próximas às suas casas.

Uma vez que a expansão do setor está associada, desde o fim dos anos 1990, aos *shopping centers*, a construção de novos centros comerciais deverá impulsionar a ampliação

¹⁸Segundo Informe de Acompanhamento de Mercado da Agência Nacional de Cinema. Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2014/1_trimestral.pdf>. Acesso em: 23 maio 2014.

¹⁹Segundo estimativas do Banco Mundial, a população brasileira chegou a 198.656.019 habitantes em 2012. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>>. Acesso em: 23 maio 2014.

²⁰Segundo Informe de Acompanhamento de Mercado da Agência Nacional de Cinema. Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2013/Informe_anual_preliminar_2013-Publicado_em_15-01-14-SAM.pdf>. Acesso em: 23 maio 2014.

do circuito. Apesar de certa desaceleração no ritmo de inaugurações (ver tabela abaixo), o Brasil estaria longe de uma saturação na quantidade de *shoppings*²¹.

Tabela 2.11 – Número de *shopping centers* inaugurados no Brasil

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Inaugurações	12	13	16	16	22	27	38	30

*número previsto de inaugurações

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce)

Além disso, na opinião de Raphael Aguinaga (2014), cineasta e diretor do Cine Joia Copacabana, há um enorme potencial a ser explorado em centros comerciais menores (galerias). Segundo ele, há aproximadamente dois mil estabelecimentos do gênero no Brasil, e sua quantidade deve se expandir de forma mais intensa que a de *shopping centers*. A ideia de Aguinaga consiste em implantar complexos menores, de até duas salas, cada qual com capacidade para 100 pessoas, mais ou menos. Confirmada a viabilidade econômica do projeto, haveria então espaço para mais que dobrar o circuito nacional²².

Vale ressaltar que, dos exibidores nacionais, aqueles que apresentaram o maior crescimento (tanto relativo quanto absoluto) foram os que, no início da década passada, poderiam ser classificados como de médio porte (ver tabela na próxima página). Paulo Lui (2014), dono da Topázio Cinemas e presidente da Federação Nacional das Empresas Exibidoras Cinematográficas (Feneec), afirma que isso se deve à maior profissionalização das empresas do setor, instigadas a ampliar e melhorar suas instalações com a chegada dos concorrentes estrangeiros.

A título de ilustração, em fevereiro deste ano, o grupo Cinesystem anunciou o aporte de R\$ 40 milhões de reais, feito pelas empresas de investimento Stratus e Hamilton Lane. A quantia pode chegar a R\$ 350 milhões nos próximos cinco anos e será utilizada para expandir a rede. Além disso, a Cinesystem planeja se capitalizar ainda mais através da abertura de capital na Bolsa de Valores. Caso o plano venha a se concretizar, a exibidora fundada em 2003 na cidade de Maringá seria a primeira companhia do setor a ingressar no mercado de capitais.

²¹Segundo matéria da Reuters disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2983599/administradoras-shoppings-inovam-para-tentar-conter-desaceleracao>>. Acesso em: 24 maio 2014.

²²A ideia de Aguinaga representaria uma volta a um tipo de cinema que surge e se expande no Brasil entre as décadas de 1960 e 1970. Para saber mais a respeito: Freire (2012).

Tabela 2.12 – Evolução do número de salas por exibidor nacional

Exibidor brasileiro	2003 ²³	2014 ²⁴	+/-	%
Grupo Severiano Ribeiro (Kinoplex) ²⁵	201	226	+25	+12,4
Arcoiris Cinemas (Arcoplex)	69	87	+18	+26,0
Cinematográfica Araújo	68	121	+53	+77,9
Espaço de Cinema ²⁶	53	117	+64	+120,7
Moviecom Cinemas	53	85	+32	+60,4
Empresa Cinemais	36	76	+40	+111,1
GNC Cinemas	33	44	+11	+33,3
Grupo Playarte	31	55	+24	+77,4
Afa Cinemas	30	23	-13	-23,3
Grupo Estação	28	16	-12	-42,8
Empresas de Cinema Sercla	27	65	+38	+140,7
Cinesystem	19	90	+71	+373,7
Cineart	17	54	+37	+217,6

Fonte: (ALMEIDA; BUTCHER, 2003. p.86) / Exibidores

2.3 Digitalização do circuito exibidor brasileiro e seus inconvenientes

A atividade exibidora vem passando por uma transformação significativa no mundo todo. Após um século de história, a película está sendo abandonado em favor de outro formato de projeção: o digital. Todavia, as implicações dessa mudança extrapolam o campo tecnológico, interferindo na relação entre exibidor e distribuidor. É disso o que tratará esta seção.

O advento e modernização das câmeras digitais, que gravam as imagens captadas em discos rígidos tais quais os de computadores, e o crescente processo de intermediação digital na fase de pós-produção pressionaram a indústria cinematográfica a digitalizar também a maneira pela qual os filmes são exibidos. De fato, manter um mesmo suporte de ponta a ponta, ou seja, desde a produção até a exibição cinematográfica, facilita, agiliza e barateia a atividade.

²³Atualizado até agosto de 2003.

²⁴Atualizado até janeiro de 2014.

²⁵Inclui as salas administradas pela *joint venture* UCI/GSR.

²⁶Congrega os cinemas Espaço Itaú, Cinespaço e Espaço de Cinema.

Após intensa discussão, os principais estúdios norte-americanos decidiram fundar uma *joint venture* a fim de conduzir a transição de forma segura: padronizada, que mantivesse uma qualidade semelhante ao formato anterior e que dificultasse a exibição ilegal das obras. Assim, em março de 2002, Disney, Fox, Paramount, Sony, Universal e Warner Bros. criam a Digital Cinema Initiatives (DCI).

Do trabalho da *joint venture* surgem as especificações técnicas para o novo sistema de distribuição/exibição: o filme é armazenado em um disco rígido na forma de uma série de arquivos. Por exemplo, cada quadro é um arquivo de imagem em separado; já a legenda se encontra em um ficheiro de texto, etc. Um último arquivo lista os demais, especificando sua natureza. A esse conjunto de ficheiros é dado o nome de Digital Cinema Package (DCP).

Antes da exibição, as informações contidas no disco rígido são passadas a um servidor que se encontra na cabine de projeção do cinema. O servidor, por sua vez, após armazenar o filme, autoriza os projetores a ele conectados a exibir a obra mediante ou não a utilização de uma senha de acesso, chamada Key Delivery Message (KDM). Com ela, evita-se que o título seja projetado sem a autorização do distribuidor.

Comparada à película, a cópia digital é significativamente mais barata²⁷. Além disso, uma vez que os dados do disco rígido são transferidos para o servidor do cinema, esse mesmo disco pode ser utilizado para transferi-los a outro servidor, em outro cinema. O formato digital tem ainda as vantagens de produzir cópias idênticas e de não se degradar após sucessivas projeções do filme. Em um segundo momento, espera-se que nem mesmo o disco rígido seja mais necessário: a transferência dos arquivos se dará por satélite²⁸, agilizando a distribuição das cópias e evitando problemas de logística de transportes.

Apesar do interesse das distribuidoras, beneficiárias da redução do custo de lançamento, o setor de exibição se mostrou receoso. A conversão das salas implicaria a

²⁷Atualmente, a cópia em película de um longa-metragem custa aproximadamente R\$ 3.000,00, ao passo que a digital sai por volta de R\$ 300,00.

²⁸Embora não seja o foco da seção, cabem aqui as seguintes ponderações: por lei, todo filme distribuído em território nacional com mais de seis cópias precisa que estas sejam produzidas no país (Art. 24 da MP 2.228-1/2001). A princípio, não é feita distinção entre a cópia em película e a digital, de modo que os distribuidores operantes no Brasil têm pelo menos replicado os discos rígidos aqui. Porém, com a projeção via satélite, esta determinação legal perde efeito, pois não há a cópia do filme. Para manter uma política semelhante, seria necessário que uma nova norma instituisse que as informações passadas ao satélite fossem originalmente emitidas de dentro do território brasileiro.

aquisição de novos equipamentos, além de treinamento para os profissionais de projeção e toda uma nova logística para se lidar com a ingestão do material nos servidores e com as chaves de segurança. Há ainda o risco da obsolescência do maquinário, uma vez que as tecnologias computacionais costumam evoluir rapidamente.

No princípio, o estímulo para a implantação de salas digitais veio da possibilidade de se exibir filmes 3D. Reavivado com o lançamento de “O Expresso Polar” (*The Polar Express*, EUA, 2004), o cinema tridimensional se mostrou útil para engordar o faturamento dos exibidores: além de exercer uma atratividade mais forte junto ao público²⁹ (pelo menos no começo), o 3D possibilitou a venda de ingressos mais caros.

Uma vez que para se simular o volume dos objetos filmados é preciso que um par de imagens seja projetado em sincronia perfeita, a exibição digital concorreu para o renascimento do formato. Sua intermitência ao longo da história do cinema se deveu justamente ao desconforto visual causado pela falta de sincronismo da projeção analógica. Contudo, o 3D sozinho não ocasionaria a conversão de todo o circuito exibidor mundial:

O preço de cada projetor digital no padrão DCI é de aproximadamente US\$ 85 mil. Com o preço do servidor de cada sala, esse custo sobe para US\$ 157 mil. Considerando também a necessidade de aquisição de um servidor operacional e de um “*library server*” para cada complexo, os custos da digitalização se elevam para cerca de US\$ 170 mil por sala (BUTCHER, 2008).

Os estúdios hollywoodianos se reuniram então com as principais cadeias de cinema dos Estados Unidos a fim de resolver o impasse. A solução encontrada foi a instituição do *virtual print fee* (VPF). Trata-se de uma taxa paga pelo distribuidor ao exibidor pela utilização de sua sala digital.

A lógica é simples: com o novo formato, o distribuidor reduz os seus custos de lançamento. Portanto, nada mais justo do que ele arcar com as despesas de implantação da tecnologia³⁰. O VPF não onera a distribuição dos estúdios porque seu valor foi estipulado de modo a, somado ao da cópia digital, equivaler ao da cópia em película. Pelo acordo, a taxa

²⁹Para uma análise mercadológica dos primeiros títulos 3D da nova geração: Mendiburu (2009).

³⁰Na verdade, a taxa não é paga diretamente ao exibidor. Há um agente intermediário, chamado integrador, que atua como credor da conversão: é ele quem compra os equipamentos. Por isso mesmo, é ele quem recolhe o VPF dos distribuidores, além de acompanhar a amortização do “empréstimo”. Em alguns casos, o exibidor também contribui com algum valor para a transição, mas, de maneira geral, é o setor de distribuição que ficará a cargo dos investimentos.

será paga até que os gastos de conversão de cada sala sejam amortizados. A partir daí, o distribuidor passa a usufruir das vantagens econômicas da cópia digital.

Instaurado o modelo, a digitalização do parque exibidor passou a ser incontornável. Afinal, a produção dos estúdios americanos prevalece em boa parte dos mercados nacionais, balizando as ações dos demais agentes econômicos. Através de suas filiais, as *majors* também passaram a negociar o modelo com exibidores estrangeiros. Ademais, o pedido de concordata da Kodak em 2012 deixou claro que o negócio de películas de celuloide agonizava. Em março de 2013, a Fujifilm anunciou que não produziria mais películas. Vale lembrar que não era apenas o cinema a abandonar o suporte: a indústria fotográfica já o havia feito.

Os grandes estúdios americanos se aproveitaram dos episódios para, em eventos do setor, pressionar ainda mais os exibidores – em especial os de fora dos Estados Unidos – para atualizarem seus circuitos, alertando que a distribuição no antigo formato estava comprometida e que duraria apenas enquanto existissem estoques de filme³¹.

No Brasil, a conversão dos cinemas se condicionou, por muito tempo, à atratividade do 3D. A demora dos agentes – tanto os privados quanto a Ancine – em chegar a um consenso levou a uma situação de atraso em comparação com o restante dos mercados. Em outubro de 2011, o jornal O Globo noticiava que “apenas 14% das salas nacionais têm projetores digitais, num patamar bem abaixo dos 48% da média mundial” (MIRANDA, 2011). Em janeiro de 2014, a disparidade persistia: “apenas 38% das salas no país operam com projeção digital, um percentual muito abaixo dos quase 90% da média mundial” (MIRANDA, 2014).

Tabela 2.13 – Porcentagem de salas digitais por região ao fim de 2013

EUA e Canadá	93,01%
Europa, Oriente Médio e África	83,57%
Ásia e Oceania	76,00%
América Latina (exceto Brasil)	78,93%

Fonte: MPAA / Ancine / OCA

Com o atraso, outros formatos apareceram no país, entre eles o oferecido pela brasileira Rain Networks (já em desuso). No fim, prevaleceu o padrão da indústria norte-americana, e os principais agentes decidiram adotar o modelo do *virtual print fee*.

³¹Os estoques estão previstos para durar até meados de 2015.

Um dos entraves residia nos custos de implantação das salas, elevados sobremaneira pelos impostos: “atualmente, na compra de um projetor, paga-se 65% de impostos federais, mais cerca de 18% de ICMS – com exceção do estado do Rio, onde o setor está isento de ICMS. (...) Em reuniões com os exibidores, os distribuidores brasileiros têm dito que topam pagar o VPF, mas insistem que os preços dos projetores no país podem atrasar demais o processo” (MIRANDA, 2011). Nesse sentido, foi crucial para o destravamento do setor a aprovação do programa Cinema Perto de Você, que dentre outras medidas desonera a importação dos equipamentos.

A tabela a seguir indica o estágio de digitalização dos principais grupos exibidores em atuação no Brasil a 07 de março de 2014:

Tabela 2.14 – Principais exibidores e seu estágio de digitalização

Exibidor	Salas	Digital 3D	Digital 2D	35mm	% Digital
Cinépolis	234	92	142	0	100%
Cineflix	42	19	9	14	66,60%
Cinesystem	96	41	17	38	60,40%
Cinemark	545	245	75	354	58,70%
UCI/Orient	26	12	2	18	53,80%
Araújo	121	53	12	57	53,70%
UCI/GSR	58	24	4	49	48,20%
Sercla	61	19	9	33	45,90%
Cineart	59	17	8	39	42,30%
Cinemais	76	22	9	45	40,70%
UCI	99	34	6	83	40,40%
Centerplex	51	16	2	34	35,20%
Roxy Cinemas	17	5	1	11	35,20%
Moviecom	88	28	2	60	34%
GSR (Kinoplex)	167	49	4	159	31,70%
GNC	44	13	0	31	29,50%
Espaço de Cinema	111	24	6	83	27%
Arcoiris	92	15	0	77	16,30%
PlayArte	51	6	0	45	11,70%
Grupo Estação ³²	16	1	0	16	6,25%

Fonte: Filme B

³²Embora o Grupo Estação conte com apenas uma sala nos padrões DCI, a rede tem outras 15 com projeção Info3, também digital. Na tabela, também se percebe que a soma das colunas “Digital 3D”, “Digital 2D” e “35mm” excede o total de salas. Isso se deve ao fato de que algumas salas compartilham os dois formatos de projeção: o analógico (35mm) e o digital.

A previsão atual é que, até meados de 2015, todo o parque exibidor brasileiro estará digitalizado. Para o fim de 2014, a estimativa é de 80% das salas.

Entretanto, tal como vem sendo feito, o processo de digitalização pode levar ao fechamento de cinemas. Marcelo França Mendes (2013), sócio-diretor do Grupo Estação, acredita que, se por um lado o exibidor pequeno pode não ter condições para arcar por conta própria com a conversão, por outro a intermediação de um agente financeiro – o integrador – e a cobrança do *virtual print fee* podem ser prejudiciais para o mercado.

No caso do circuito alternativo, acontece que muitas salas não costumam ser tão rentáveis quanto às das grandes redes, além de que os lançamentos são mais limitados em tamanho. Nesse sentido, para o distribuidor independente, pagar o VPF pode encarecer demasiadamente a exploração do filme a ponto de não mais fazer sentido comercial.

Se antes ele podia, com uma única cópia em 35 milímetros, levar gradualmente o título a diferentes praças, no caso da taxa, há a necessidade de se pagá-la a cada sala em que a obra for exibida. Assim, Marcelo acredita, a pluralidade dos lançamentos tende a diminuir, uma vez que o distribuidor independente será mais criterioso em suas escolhas, dando preferência aos filmes com maior apelo comercial ou mesmo se restringindo a lançá-los em cinemas onde houver mais chance de se recuperar o valor da taxa.

Portanto, é possível afirmar que o modelo do *virtual print fee* atende à realidade das *majors*, com lançamentos que ocupam um grande número de salas na primeira semana e que depois vai decaindo. Para os distribuidores independentes, a digitalização das salas através do pagamento do VPF pode ter efeito contrário, onerando sua operação.

Já no caso do exibidor, os contratos apresentados pelos grandes estúdios preveem uma série de exigências técnicas e comerciais que dificultam a operação daquele. Por exemplo, dentre as informações que o cinema deve prestar ao distribuidor está a quantidade de sessões que por algum motivo não foram efetuadas. Caso o número seja igual ou maior que três sessões, o VPF deixa de ser pago à sala para aquele filme.

Porém, o risco maior reside na obrigatoriedade da colocação do filme por no mínimo três semanas para que se receba a taxa integral³³. Em se tratamento de um *multiplex*, esse é

³³Em geral, nos acordos que estão sendo assinados, todos os distribuidores pagam para cada filme que chegar às telas um valor entre US\$ 650 a US\$ 850, dependendo do contrato. Mas, para receber a quantia total, o exibidor terá que deixar o filme em cartaz durante pelo menos três semanas, em todas as sessões daquela sala. Em alguns acordos, prevê-se que, se a obra for retirada de circuito antes, o VPF pago é menor, proporcional ao tempo em

um problema menor, posta a grande disponibilidade de salas. Mas para o pequeno exibidor, cuja necessidade de fluxo de pessoas é ainda maior, a manutenção em cartaz de um título com baixo desempenho pode levar a sérios problemas financeiros para a empresa, chegando mesmo a inviabilizá-la no médio prazo. Essa é uma questão ainda mais delicada para os cinemas de pequenas cidades, onde nem sempre há muitas sessões na semana. Os estúdios poderão forçar a continuidade de seus lançamentos por um longo período, até que se readquirira o custo da taxa.

Diante dessa imposição contratual das *majors*, os distribuidores nacionais demandam o mesmo tipo de tratamento, além de questionarem a exposição que terão à flutuação cambial: o VPF é dado em dólar³⁴.

Mesmo para os agentes cujos interesses foram contemplados pelo modelo adotado, a demora em se encontrar um denominador comum dificilmente passará incólume. Em palestra na Semana ABC 2013³⁵, Luiz Gonzaga de Luca atenta para o fato de que importar equipamentos é uma tarefa burocrática e de que não há mão de obra técnica o suficiente para implantar tantos servidores e projetores digitais num espaço de tempo tão curto. Além disso, a digitalização de uma sala exige uma série de alterações e melhorias cuja logística está longe de ser simples, entre as quais a adequação da rede elétrica e da refrigeração das cabines de projeção.

Para Gonzaga, surpreende o fato de que o Brasil foi um dos países pioneiros na busca por um sistema de exibição alternativo – o que se convencionou chamar de “cinema

cartaz. Já se o filme ficar mais semanas em exibição, não há novo pagamento da taxa” (MIRANDA, 2014). Já segundo Perrone (2014), para que se receba o valor completo do VPF, é necessário que no mínimo 60% das sessões das três primeiras semanas sejam ocupadas pelo filme em questão: “o contrato prevê um repasse ao exibidor de até US\$ 650 (cerca de R\$ 1,5 mil) por título exibido por três semanas em 60% das sessões apresentadas pela sala. O valor diminui proporcionalmente ao tempo em cartaz e ao número de projeções”. Na Alemanha, “para um lançamento que permanece três semanas em cartaz, o cinema pode gerar um VPF de até 500 euros. No caso de o filme não ser exibido por três semanas, o distribuidor está dispensado de pagar integralmente a taxa, mas não há VPF parcial para certos tipos de filme, como os infantis, que costumam ser programados para horários específicos do dia” (HEIDSIEK, 2012, tradução minha). Até o momento, os contratos são firmados entre *majors*/integradores e cinemas, daí a dificuldade de se saber os termos exatos da negociação. Entretanto, é válido supor que, para redes menores, as condições impostas podem ser mais restritivas que para os grandes exibidores.

³⁴US\$ 850 dólares, mais impostos municipais relativos à localidade da sala. A cotação usada é a de fechamento do dia da estreia. Para sabê-la, a rede Cinemark utiliza o site www.oanda.com.

³⁵Semana de encontros promovida pela Associação Brasileira de Cinematografia. Palestra disponível em: <<http://youtu.be/C0JI23XxAiY>>. Acesso em: 26 maio 2014.

eletrônico³⁶ – e que tal procura partiu de necessidades da produção e da distribuição nacionais, impossibilitadas muitas vezes de suportar os custos da comercialização em película. Mesmo assim, os maiores agentes do setor foram incapazes de articular uma solução em tempo hábil, de forma que agora o país corre para alcançar o restante do mercado internacional, já em vias de completar o processo de digitalização. Apenas em maio de 2014 a Agência Nacional de Cinema articula uma câmara com integrantes do mercado para discutir soluções para os impasses antevistos³⁷.

Uma última questão deve ser abordada no que se refere à digitalização do circuito exibidor. Quando da implantação dos cinemas *multiplex*, parte do mercado atribuiu à novidade o poder de ampliar a diversidade dos conteúdos exibidos:

Do lado da exibição, a chegada dos cinemas *multiplex* tornou a procura de salas para o lançamento de um filme uma tarefa mais fácil, não sendo necessária a existência de um acordo de prioridade de exibição entre distribuidor e exibidor. Um *multiplex* precisa trabalhar com todos os distribuidores para operar de forma saudável (BRAGA, 2010, p. 77).

Em verdade, a introdução de complexos com muitas salas ajudou a fortalecer as distribuidoras nacionais, como veremos no capítulo a seguir. Todavia, as práticas do mercado cinematográfico, em especial as adotadas pelas *majors*, vem priorizando uma ocupação massiva, mesmo que efêmera, das telas de cinema.

Não à toa, o atual diretor da Ancine, Manoel Rangel, criticou o espaço concedido a “Homem de Ferro 3” (*Iron Man 3*, EUA), lançado pela Disney em 26 de abril de 2013. Com aproximadamente metade do parque exibidor tomado pelo filme, Rangel se mostrou inclinado

³⁶Para saber mais sobre o cinema eletrônico, ler tradução feita por Rafael de Luna de artigo publicado por David Walsh no NFSA Journal: “Uma revisão do cinema digital”. Parte 1 disponível em: <<http://preservacaoaudiovisual.blogspot.com.br/2009/01/uma-revisao-do-cinema-digital-parte-12.html>>. Parte 2 disponível em: <<http://preservacaoaudiovisual.blogspot.com.br/2009/01/uma-revisao-do-cinema-digital-parte-22.html>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

³⁷ Mendes (2013) afirma que outras soluções foram propostas anteriormente, mas que a agência reguladora não as teria levado em consideração. Uma delas seria a possibilidade de os exibidores acumularem o Prêmio Adicional de Renda (PAR), de modo a terem o capital necessário para a conversão das salas. A bonificação, criada pela MP 2.228/2001 e efetivada pela Ancine em 2005, já prevê a utilização dos recursos para a compra de equipamentos digitais, mas, segundo Marcelo, o montante recebido a título do Prêmio, no caso dos pequenos exibidores, é insuficiente para arcar com a digitalização de uma sala, e como o valor precisa ser aplicado dentro do exercício em que é recebido, o exibidor fica impossibilitado, na prática, de utilizá-lo para a atualização dos cinemas. De fato, se analisarmos as quantias destinadas aos exibidores, disponíveis no “Resultado final do PAR 2013”, veremos que elas estão aquém dos custos de conversão, de aproximadamente US\$ 170 mil dólares. Disponível em: <http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/par/PAR_2013_ATA_PREMIACAO_DOU-24-07.pdf>. Acesso em: 27 maio 2014.

a coibir esse tipo de situação. Em resposta, Jorge Peregrino, presidente do Sindicato das Empresas Distribuidoras Cinematográficas do Município do Rio de Janeiro, asseverou que “qualquer tentativa de limitar o número de cópias causaria um choque grande no mercado. E quem mais sofreria com isso seriam os exibidores médios e pequenos” (O GLOBO, 2013).

De fato, a ocupação expressiva de “Homem de Ferro 3” e outros títulos americanos é consequência da falta de salas no país. Tanto é que, em seu mercado natal, que conta com mais de 39 mil telas, o filme em questão estreou em cerca de quatro mil delas (aproximadamente 10% do total, contra quase 50% no Brasil³⁸). Nesse sentido, se o problema reside no pequeno número de salas, restringir a comercialização das obras mais rentáveis poderia ter um efeito adverso, atrapalhando a sobrevivência do pequeno exibidor.

De Luca aponta que, se o digital barateia a distribuição de obras independentes, tanto mais ele o faz pelos grandes lançamentos³⁹. Confirmando o comentário de Gonzaga, ao negociar a colocação de um filme independente nas salas da rede Cinemark em São Paulo, Vinicius Pagin (2014), assistente de programação da exibidora, afirmou que tais cinemas, alguns com mais de dez salas, haviam se tornado demasiadamente disputados.

³⁸Para dados atualizados sobre a quantidade de salas de cinema nos Estados Unidos, acesse <http://natoonline.org/data/us-movie-screens/>. Para listagem dos filmes por número de telas em que foram lançados, acesse www.boxofficemojo.com/alltime/widest.htm?page=WIDEST&p=.htm. Sobre a ocupação dos cinemas brasileiros por “Homem de Ferro 3”, acesse: <http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2013/05/homem-de-ferro-3-estreia-em-1250-salas-e-derruba-bilheterias-nacionais.html>. Ambos os acessos em: 20 mai. 2014.

³⁹Palestra na Semana ABC 2013. Disponível em: <http://youtu.be/C0Jl23XxAiY>. Acesso em: 26 mai. 2014. De Luca também é autor de dois livros sobre a digitalização da exibição cinematográfica: “Cinema digital: um novo cinema?” (2004), e “A hora do cinema digital: democratização e globalização do audiovisual” (2009).

CAPÍTULO 2 – O CASO DA DISTRIBUIÇÃO

3.1 Evolução da distribuição cinematográfica no Brasil nos últimos 25 anos

Ao longo do Capítulo 1, foram expostas algumas das transformações pelas quais passou o mercado cinematográfico brasileiro – em especial os setores de produção e exibição – desde o desmanche da Empresa Brasileira de Filmes no ano de 1990. Antes firmada na atuação direta do poder público, as atividades de produção e, por conseguinte, de distribuição de longas-metragens nacionais quase que cessaram até surgir, da parte do Estado, uma nova política de fomento ao setor. Dessa vez, porém, o governo federal optou por seguir um modelo de gestão regulatório, deixando a cargo da iniciativa privada a execução das atividades cinematográficas.

A princípio, as novas políticas de incentivo deram ênfase ao primeiro elo da cadeia: a produção. Mas mesmo com mais títulos sendo feitos, sua pequena inserção no mercado brasileiro indicava que, sem a promoção das atividades de comercialização, o audiovisual nacional estaria confinado à dependência do Estado. Em verdade, a colocação da produção brasileira nas telas de cinema decorria, em muito, da atuação de uma empresa pública, a RioFilme.

Almejando reverter esse quadro, foi criado um aparato fiscal para incentivar (ou coagir, dependendo da interpretação) as filiais dos estúdios americanos a investir em longas-metragens nacionais: o pagamento da Condecine sobre remessas ao exterior (“Condecine Remessa⁴⁰”). Distribuidoras brasileiras que comercializavam conteúdos estrangeiros também foram induzidas a trabalhar com o produto feito nativo, embora o volume de recursos remetidos – e, em consequência, o de recursos captados para investimento – fosse menor (BRAGA, 2010, p. 81-82).

⁴⁰Cabe relatar que há quatro modalidades do tributo Condecine, cada qual com valores e fato gerador diferentes. Devida à mesma denominação (“Condecine”) dada pelo Poder Público, pode haver confusão para aqueles não habituados com o pagamento do tributo. Dessa forma, em sua explanação sobre o tema, Martins (2012, p. 96) cria quatro alcunhas para designar cada uma das modalidades da Condecine. *Data venia* ao ilustre autor para que sejam feitas algumas modificações nas nomenclaturas, são elas: “Condecine Remessa”, “Condecine Registro”, “Condecine Telecom” e “Nova Condecine Publicitária Estrangeira”. Apenas as duas primeiras são relevantes para este trabalho. Ao fim dele (Anexo 1, página 98), será apresentado quadro comparativo entre elas. Para evitar desentendimentos, doravante será explicitado – sempre que necessário – o tipo da Condecine a que o texto se refere.

Outro fato que contribuiu para a melhora do desempenho do filme brasileiro nas telas de cinema foi a entrada em operação da Globo Filmes. Conforme exposto no capítulo anterior, ela auxiliou na consolidação de um formato popular. Ademais, vale ressaltar que a parceria com a produtora inclui inserções “incentivadas⁴¹” de *spots* promocionais na grade de programação da emissora. Dado o elevado preço da mídia televisiva, seu alcance, e a necessidade de se fazer conhecer a obra antes de sua estreia e durante o período em cartaz, esta colaboração publicitária é de grande relevância para o resultado comercial do filme.

Não obstante o papel das *majors* na reabilitação do cinema nacional, Bruno Wainer, sócio-diretor da distribuidora Downtown Filmes, argumenta que, para se estabelecer em seu mercado, a cinematografia brasileira precisa estar vinculada a distribuidores conterrâneos:

Todo país que consegue um “*share*” importante em seu próprio território é calcado em distribuidoras locais fortes. A França tem uma das melhores performances frente ao cinema multinacional por causa das distribuidoras fortes. O que importa não é a nacionalidade do filme, mas a do dono do filme. De nada adianta que ele seja brasileiro se o dono for uma “*major*”. (...) E obviamente que para elas, por uma questão de economia, a prioridade é sempre o seu produto mundial em detrimento do produto local. Claro, um filme custa 150 milhões de dólares para ser feito, ela tem que brigar para recuperar todo esse investimento. Se o distribuidor, que é aquele que vai comercializar esse filme, tiver dois produtos na mão, o estrangeiro e o local, disputando na mesma data, ele sempre dará preferência para o produto mundial (...). Logo, você acaba com a competição (UMPIERES, 25 mar. 2014).

Rodrigo Saturnino Braga (2010, p. 62) elenca diferentes iniciativas públicas com vistas à aproximação das empresas nacionais dos ambos os setores:

Os “editais de comercialização” lançados pela Secretaria do Audiovisual e, posteriormente, pela Petrobras não conseguiram impulsionar o setor, principalmente por não integrarem as distribuidoras no processo, configurando uma contradição em termos.

O incentivo veio através de mecanismos implantados e desenvolvidos pela Ancine. O primeiro foi o Programa Adicional de Renda (...). O novo mecanismo incorporou as distribuidoras brasileiras entre as beneficiárias do prêmio, cujo valor deve ser obrigatoriamente investido na comercialização de novos filmes. Posteriormente, a regulamentação dos Funcines abriu a possibilidade de sua participação na comercialização e na compra de direitos de distribuição de filmes lançados por distribuidoras brasileiras. Finalmente, o Fundo Setorial do Audiovisual, recém-lançado, prevê em uma de suas linhas a participação na comercialização de filmes brasileiros distribuídos por empresas brasileiras. Esse três mecanismos, cujo acesso é vetado a distribuidoras estrangeiras, possibilitam efetiva atuação das companhias brasileiras e são os grandes responsáveis pelo fim do “nó da distribuição”, que,

⁴¹“O investimento é feito através de um “capital virtual”, por meio de espaço em mídia para a divulgação do lançamento do filme. Segundo Butcher, esse espaço de mídia não é completamente isento de custos para o produtor, mas é dado um desconto considerável. Esse desconto dependerá da porcentagem de participação patrimonial da Globo Filmes no contrato e a amplitude do lançamento” (SILVA, 2010, p. 102). Portanto, para a emissora, trata-se de um “custo de oportunidade”, pois o espaço comercial poderia estar sendo vendido sem desconto.

durante anos, foi apontado como a principal causa da baixa participação de mercado do cinema brasileiro.

O Prêmio Adicional de Renda (PAR) remunera os agentes do setor de acordo com seu desempenho. Para produtores e distribuidores, é levado em consideração o resultado de bilheteria dos filmes nacionais. Para exibidores, o prêmio é limitado a complexos de até duas salas, sendo computadas a variedade e a permanência em cartaz dos títulos brasileiros. O montante total a ser repartido é estipulado todo ano pela Ancine diante de sua disponibilidade orçamentária.

No caso da distribuição, o regulamento do Prêmio determina que o valor concedido à companhia deve ser aplicado no desenvolvimento de projetos de longa-metragem, na aquisição de direitos de distribuição – mediante aporte na produção – ou na comercialização mesmo de obras nacionais. Para o cálculo do benefício, utiliza-se a metodologia apresentada pela Agência para o exercício em questão. Por exemplo, o PAR 2013, referente aos títulos brasileiros lançados em 2012, separava as empresas solicitantes em seis faixas, de acordo com a soma das rendas brutas obtidas por cada uma delas. Para cada faixa, é empregada uma fórmula matemática a fim de se chegar à pontuação final da distribuidora. O montante a ser recebido equivale à sua participação relativa no somatório das pontuações de todas as proponentes⁴².

A tabela a seguir lista as beneficiárias do Prêmio em 2013, assim como as quantias embolsadas por cada uma.

Tabela 3.1 – Distribuidoras contempladas pelo PAR 2013

Distribuidora	Valor
Paris Filmes	R\$ 629.527,99
Downtown Filmes	R\$ 587.561,51
Imagem Filmes	R\$ 547.317,68
RioFilme	R\$ 542.688,88
Imovision	R\$ 189.709,66
Espaço Filmes	R\$ 68.590,47
Vinny Filmes	R\$ 71.625,67
Vitrine Filmes	R\$ 55.213,27
H2O Films	R\$ 14.938,85

Fonte: Ancine / OCA

⁴²Os cálculos podem ser encontrados em: <http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/par/PAR%202013%20ANEXO_2A%20calculo%20distribuidora.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2014.

Outro evento citado por Braga foi a criação dos Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional (Funcines), estabelecida pelo Artigo 41 da Medida Provisória 2.228/2001. Os Funcines são, na verdade, fundos de investimentos voltados para o setor audiovisual e, portanto, são regulados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia subordinada ao Ministério da Fazenda.

Funcionam por meio da emissão de cotas escriturais, ou seja, cujos titulares são cadastrados, ficando as costas sob custódia da instituição administradora do fundo (em geral, bancos e corretoras). Alienadas as cotas, pelo menos noventa por cento do patrimônio levantado pelo fundo deve ser aplicado no setor audiovisual.

O fundo oferece ao investidor a possibilidade de participar de uma carteira de investimento, aplicando parte em filmes que podem ter sucesso e outros que, eventualmente, não tenham tanto sucesso. Ele dá mais segurança ao investidor que não coloca todo o dinheiro em um projeto único (CESNIK, 2012, p. 126).

Apesar da diluição do risco mediante o aporte em produtos variados, trata-se de um investimento “arrojado⁴³”. Esta é, afinal, uma característica do conteúdo audiovisual, cujos custos de produção e comercialização são altos e o retorno, incerto.

O potencial de se gerar grandes riquezas traz consigo grandes riscos, e os estúdios cinematográficos podem ser entendidos hoje em dia como “capitalistas de risco⁴⁴” gerindo carteiras de investimento especializadas. Porém, ao contrário desses capitalistas, investidores cinematográficos arriscam seu capital em produtos cujo valor inicial é estimado a partir de julgamentos subjetivos. Se atribuir valor à criatividade já é difícil o bastante, investir em cinema ou TV exige que se julgue um trabalho antes mesmo que ele possa ser assistido (ULIN, 2010, p. 1-2, tradução do autor).

⁴³A corretora Rio Bravo define o Funcine administrado por ela como “Agressivo 3”, o grau mais elevado de risco de suas opções de investimento. Ver: <<http://www.riobravo.com.br/EstrategiasInvestimento/Paginas/RioBravoCinemaIFUNCINE.aspx>>. Em geral, não há restrições quanto ao perfil do investidor de Funcines. Na prática, porém, o ativo acaba tendo um público limitado. Em primeiro lugar, trata-se de um investimento de alto risco, comparável ao *private equity* (investimento em empresas nascentes). Em segundo, o retorno só se concretiza no longo prazo, após os filmes serem produzidos e lançados. Em terceiro, é uma aplicação sem liquidez, ou seja, que não é facilmente vendida, ao contrário de ações negociadas em Bolsas de Valores, por exemplo. Em quarto, as cotas podem ter valor elevado. Por exemplo, é fácil encontrar uma ação listada no Ibovespa a R\$ 10,00 ou R\$ 20,00 reais. No caso de fundos, as cotas costumam ser mais “caras”, chegando a R\$ 1.000,00 ou mais. Além disso, ações e cotas costumam ser negociadas em lotes de 100 ou 1.000 unidades, fazendo com que operações “fracionárias” (com menos unidades do que o lote padrão) sejam menos líquidas. Tudo isso faz com que o investimento em Funcines acabe passando despercebido pelo pequeno investidor, conforme se verifica em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0407200514.htm>>. Também devido às características mencionadas, algumas corretoras podem restringir a aplicação em Funcines a “investidores qualificados”, ou seja, àqueles que possuem um patrimônio para investimento superior a R\$ 300.000,00 reais. É o caso do Fator Funcine: <http://www.bancofator.com.br/banco/fundos_estruturados/funcine.html>. Todos os acessos em: 28 mai. 2014.

⁴⁴A expressão original é “*venture capitalists*”.

Por isso mesmo, a instituição que administra o fundo pode contratar pessoas físicas ou jurídicas para prestar serviços de assessoria. Na prática, é o que ocorre na parceria entre a Lacan Investimentos e a distribuidora Downtown Filmes. A escolha dos projetos é feita pela empresa de Bruno Wainer, ao passo que a captação de recursos fica sob responsabilidade da financeira. Entre os selecionados⁴⁵ estão os longas “Divã” (2009), “De Pernas para o Ar” (2010) e “Gonzaga – De Pai para Filho” (2012).

Mesmo a distribuidora carioca tendo êxito em se valer do mecanismo, as demais empresas do setor costumam dar preferência a outros expedientes disponíveis, como o Prêmio Adicional de Renda e o Artigo 3º da Lei do Audiovisual – já explicitados – além das Linhas C e D do Fundo Setorial do Audiovisual.

Ademais, embora tenha sido concebido com vistas a estreitar a relação entre o cinema nacional e o capital privado especulativo, o Funcine depende em grande medida da participação do Estado, através de contribuições do BNDES. Dos dez fundos com capital já levantado, cinco contam com aportes do banco público, sendo que nestes cinco, aproximadamente 60% do patrimônio pertence à instituição federal:

Quadro 3.1 – Funcines disponíveis a 28 de maio de 2014

Denominação do Fundo	Administrador	Patrimônio (R\$ mil)
Cine AA Funcine	BNY Mellon	1.048,63
Fator Funcine	Banco Fator	2.921,36
BRB Brasília Funcine	BRB	8.750,77
Funcine Anima SP	BNY Mellon	6.946,17
Funcine Caixa Seguros 1	Geração Futuro	69,44
Funcine Lacan – Downtown	BNY Mellon	9.793,49
Funcine Lacan – Downtown II	BNY Mellon	1.196,49
Funcine Rio 1	BRL Trust	15.752,71
Investimage 1	BNY Mellon	13.947,42
Rio Bravo Cinema 1	Rio Bravo	8.289,55
Virtu – Schurmann Cinema I	BNY Mellon	0,00

Fonte: CVM

⁴⁵Ver: <<http://www.grupolacan.com.br/Funcines.html>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

Quadro 3.2 – Funcines com investimentos do BNDES

Fundo	Foco	Patrimônio (R\$ mil)	Aporte BNDES (R\$ mil)	% BNDES
Rio Bravo Cinema 1	Produção, distribuição e exibição.	15.050	10.000	66,44%
Funcine Lacan – Downtown	Distribuição	14.231	8.000	56,21%
Funcine Anima SP	Séries de Animação para TV	5.841	4.000	68,48%
Funcine Rio 1 ⁴⁶	Projetos no Estado do Rio de Janeiro	13.995	6.980	49,87%
Investimage 1	Produção, distribuição e exibição.	13.610	9.000	66,12%

Fonte: BNDES

Braga cita, por fim, o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) como um importante propulsor da distribuição de obras brasileiras por empresas nacionais. Criado em 2006 pela Lei 11.437, o FSA é, na verdade, uma categoria especial do Fundo Nacional da Cultura (FNC), este instituído pela Lei Rouanet, de dezembro de 1991. O FSA conta com recursos provenientes principalmente da arrecadação da Condecine (todas as modalidades) e do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (Fistel).

É evidente o salto orçamentário⁴⁷ do Fundo a partir de 2011, explicado sobretudo pela aprovação da Lei da TV Paga (Lei 12.485/2011), que, dentre outros procedimentos, obrigou as empresas de telecomunicações a pagarem a Condecine⁴⁸.

Tabela 3.2 – Orçamento do Fundo Setorial do Audiovisual

(continua)

Ano	Orçamento
2007	R\$ 37.963.007
2008	R\$ 56.160.628
2009	R\$ 97.825.804

⁴⁶O Funcine Rio 1 conta ainda com aportes de outras entidades governamentais, como a Agência Estadual de Fomento (AgeRio), a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) e a distribuidora RioFilme.

⁴⁷Segundo CANÔNICO (2013), a Ancine estaria com dificuldades para destinar toda essa quantia.

⁴⁸Em contrapartida, “a Lei nº 12.485/2011 reduz o valor da Taxa de Fiscalização de Funcionamento – TFF (...), fazendo com que o ônus financeiro a ser suportado pelos sujeitos passivos da nova Condecine resultasse num mesmo valor que já era pago anteriormente a título de TFF” (MARTINS, 2012, p. 109).

Tabela 3.2 – Orçamento do Fundo Setorial do Audiovisual

(conclusão)

Ano	Orçamento
2010	R\$ 63.437.792
2011	R\$ 216.305.011
2012	R\$ 562.360.348
2013	R\$ 989.997.525

Fonte: Ancine / OCA

Tabela 3.3 – Arrecadação via Condecine (em R\$ milhões)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Arrecadação	39,4	45,5	45,5	49,6	54,6	906,7	977,8

Fonte: Folha de S. Paulo

De fato, a implantação de todas essas medidas contribuiu para que as distribuidoras brasileiras se articulassem como os principais agentes de comercialização do produto cinematográfico feito no país. Atualmente, essas empresas dominam não apenas o número de lançamentos nacionais, como também o de público e o de renda, evidenciando que trabalham com filmes brasileiros tão rentáveis quanto os das *majors*.

Tabela 3.4 – Número de lançamentos de filmes brasileiros por tipo de distribuidora

	2009	2010	2011	2012
Distribuidoras internacionais	11 (13,1%)	10 (13,5%)	10 (10,0%)	6 (7,2%)
Distribuidoras nacionais	63 (75,0%)	57 (77,0%)	82 (82,0%)	11 (13,3%)
Codistribuição nacional	9 (10,7%)	4 (5,4%)	8 (8,0%)	11 (13,3%)
Codistribuição int'l-nacional	1 (1,2%)	3 (4,1%)	0	2 (2,4%)
Total	84	74	100	83

Fonte: Ancine / OCA

Tabela 3.5 – Público (em milhares) dos filmes brasileiros por tipo de distribuidora

	2009	2010	2011	2012
Distribuidoras internacionais	10.182 (63,3%)	6.119 (23,8%)	5.359 (30,3%)	2.768 (17,8%)
Distribuidoras nacionais	3.505 (21,8%)	12.914 ⁴⁹ (50,3%)	3.562 (20,1%)	2.326 (15,0%)
Codistribuição nacional	2.072 (12,9%)	2.787 (10,9%)	8.760 (49,5%)	10.042 (64,5%)
Codistribuição int'l–nacional	316 (2,0%)	3.867 (15,0%)	8 (0,1%)	425 (2,7%)
Total	16.075	25.687	17.689	15.561

Fonte: Ancine / OCA

Tabela 3.6 – Renda (em R\$ milhões) dos filmes brasileiros por tipo de distribuidora

	2009	2010	2011	2012
Distribuidoras internacionais	81,66 (61,9%)	53,08 (23,5%)	50,09 (31,0%)	27,89 (17,8%)
Distribuidoras nacionais	29,24 (22,2%)	115,30 (51,0%)	31,39 (19,4%)	23,17 (14,7%)
Codistribuição nacional	18,38 (13,9%)	23,69 (10,5%)	79,99 (49,5%)	101,77 (64,7%)
Codistribuição int'l–nacional	2,64 (2,0%)	33,88 (15,0%)	0,02 (0,1%)	4,43 (2,8%)
Total	131,92	225,95	161,49	157,26

Fonte: Ancine / OCA

Nas tabelas acima, percebe-se uma participação cada vez mais significativa das codistribuições nacionais. Até o momento, a parceria mais bem sucedida se dá entre as empresas Paris Filmes e Downtown Filmes. Em 2013, das dez maiores bilheterias nacionais, seis provinham de filmes lançados pela associação das duas distribuidoras⁵⁰.

A lógica por trás da parceria consiste em diluir os riscos da atividade e em aproveitar os diferenciais de cada empresa, alavancando ambas: enquanto a Downtown se destaca na

⁴⁹A expressiva participação de mercado das distribuidoras nacionais em 2010 se explica pelo sucesso do filme “Tropa de Elite 2: O Inimigo Agora é Outro”, lançado nos cinemas pela própria produtora, Zazen Produções.

⁵⁰Ver: <<http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2013/Acumulados%20por%20ano%20-%20Lancamentos%20brasileiros.xls>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

seleção de títulos, a Paris é, hoje, a maior companhia brasileira do setor, com uma forte estrutura de colocação de filmes e promoção⁵¹.

A concentração dos títulos brasileiros nas mãos dos distribuidores nacionais coincide com um momento de aparente consolidação do audiovisual brasileiro no circuito exibidor. Em 2013, 127 longas-metragens nacionais passaram pelas salas de cinema do país, acumulando mais de 23 milhões de ingressos vendidos e um faturamento bruto de mais de 250 milhões de reais⁵². Segundo a Agência Nacional de Cinema:

Desde 1986 [o cinema nacional] não registrava mais de 100 novas produções [lançadas comercialmente] por ano (...) e enquanto os números generosos de 2010 podem ser atribuídos principalmente ao filme “Tropa de Elite 2”, que atraiu 11 milhões de espectadores, em 2013 a grande demanda do público se dividiu principalmente entre nove filmes⁵³, cada um das quais com mais de 1 milhão de espectadores” (UOL, 2013).

Embora haja flutuações na participação de mercado das produções brasileiras, a evolução recente, impulsionada pela atuação de distribuidoras nacionais, corrobora a opinião de Bruno Wainer de que, para se consolidar enquanto indústria, a cinematografia brasileira precisa ser comercializada por agentes locais.

O fortalecimento destes foi auxiliado, como vimos, pelos mecanismos de incentivo criados pelo poder público. Porém, outros fatores devem ser levados em consideração. Até o início da década de 1990, as relações entre exibidor e distribuidor se davam majoritariamente através de contratos de exclusividade: o exibidor se limitava a colocar em suas salas os produtos de determinado distribuidor. Este, por sua vez, comercializava suas obras apenas nas salas do exibidor parceiro.

Sob essa configuração, o distribuidor procurava garantir um canal seguro para escoar seu catálogo de filmes; os cinemas, um provedor constante de conteúdos qualificados. Em

⁵¹Paris Filmes é uma empresa brasileira de distribuição cinematográfica fundada em 1960 pelo imigrante romeno Sandi Adamiu. Dirigida atualmente por Márcio Fraccaroli, a companhia apresentou resultados brutos de bilheteria melhores que os da Universal de 2009 a 2011, que os da Sony em 2011, e que os da Fox e da Warner em 2012.

⁵²Disponível em: <<http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2013/Acumulados%20por%20ano%20-%20Lancamentos%20brasileiros.xls>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

⁵³São eles: “Minha Mãe É uma Peça”, de André Pellenz, “Meu Passado me Condena”, de Julia Rezende, “Vai que Dá Certo”, de Maurício Farias, “Somos Tão Jovens”, de Antonio Carlos da Fontoura, “Crô – O Filme”, de Bruno Barreto, “Faroeste Caboclo”, de René Sampaio, “O Concurso”, de Pedro Vasconcelos, “Mato sem Cachorro”, de Pedro Amorim e “Até que a Sorte nos Separe 2”, de Roberto Santucci.

geral, as redes exibidoras com as salas mais rentáveis fechavam acordos com as distribuidoras cujos títulos eram comercialmente mais fortes.

Por um lado, a dificuldade em assegurar a exibição de suas obras e, por outro, de encontrar produtos para serem exibidos em seus cinemas levaram grupos empresariais a atuar em ambas as frentes: distribuição e exibição. A Paris Filmes foi um exemplo desse fenômeno:

A Paris foi formada como distribuidora e, com o objetivo de ter segurança para seus lançamentos, construiu seus primeiros cinemas no centro de São Paulo. Por ser uma das primeiras a perceber o potencial e, mais importante, a mudança do perfil das salas de cinema, foi a mais agressiva exibidora na aquisição de cinemas em shoppings de São Paulo (...). As chamadas distribuidoras independentes sempre estiveram ligadas, e com frequência subordinadas, às empresas de exibição que as controlavam. Várias vezes, a falta de uma política empresarial determinando qual o negócio principal da organização trouxe problemas irreversíveis a alguns grupos (BRAGA, 2010, p. 70-71).

Como Rodrigo bem observa (2010, p. 86), as duas atividades têm interesses divergentes: ao passo que o exibidor deseja variedade e novidade, de modo a aumentar o fluxo de pessoas em seu circuito, o distribuidor quer explorar seus títulos ao máximo, forçando sua manutenção em cartaz pelo maior tempo possível.

Quando as duas atividades se misturam na mesma empresa (...) a tendência é que ambas sejam prejudicadas. (...) Os cinemas são prejudicados quando são programados filmes inadequados ao perfil das salas, ou a carreira de determinada película é “esticada” para que seus custos de lançamento sejam recuperados. Também é comum que o lado distribuidor do exibidor reserve para seu filme a melhor data disponível, em detrimento de outro produto, de outro distribuidor, visto por todos, menos pelo exibidor em questão, como mais comercial. Para piorar a situação, atitudes desse tipo costumam afastar os demais distribuidores, pois é fácil perceber quando o exibidor está usando seus cinemas para favorecer a própria produção, privilegiando-a no que diz respeito à programação das salas de maior lotação e à continuidade do filme em cartaz. (...) O lado distribuidor da empresa é também, muitas vezes, prejudicado quando os filmes de sua carteira são usados para “tapar um buraco” da programação dos cinemas. Isso acontece quando o lado exibidor tende a dar mais atenção ao produto dos outros distribuidores do que ao seu próprio, muitas vezes numa tentativa de mostrar imparcialidade, ou mesmo demonstrar que a prioridade está com o cliente que lhe fornece produto com regularidade (BRAGA, 2010, p. 76-77).

Embora não seja mais tão comum, esse arranjo empresarial congregando as duas atividades ainda pode ser visto no Brasil, em casos como os do Grupo Playarte, Grupo Estação/Esfera Filmes e Reserva Cultural/Imovision.

O enfraquecimento dessa configuração ocorreu, principalmente, pela chegada e expansão dos cinemas *multiplex*, o que ocasionou um aumento na demanda por filmes novos. Para ocupar todas as suas salas, é necessário que o *multiplex* tenha acesso a vários provedores de conteúdo. Nesse sentido, acordos de exclusividade deixaram de ser convenientes.

Sem essa barreira para se colocar os filmes nas salas de exibição, criou-se um ambiente propício para o surgimento de novas distribuidoras e para o fortalecimento das já existentes, inclusive as independentes. Agora, essas empresas poderiam se dedicar ao seu negócio-chave, profissionalizando a operação.

Somada à prevalência dos cinemas *multiplex*, as distribuidoras também se beneficiaram do crescimento das receitas provenientes de outros segmentos de mercado, sobretudo o de vídeo doméstico. Esse fenômeno se iniciou na década de 1980, com a popularização do VHS, e alcançou seu auge após a consolidação do Digital Versatile Disc (DVD), inventado em 1995.

O faturamento ascendente do *home video* diminuía os riscos da atividade, uma vez que eventuais perdas na janela cinematográfica poderiam ser recuperadas mais facilmente na janela seguinte. A prosperidade momentânea do segmento levou inclusive à aparição de distribuidores dedicados a ele, como por exemplo a Flashstar e a Top Tape. Nos Estados Unidos, o vídeo doméstico correspondeu a quase metade do faturamento dos grandes estúdios em 2007, segundo pesquisa realizada pela SNL Kagan. Já a bilheteria fez aproximadamente 20% das receitas⁵⁴.

Por fim, a melhora econômica do país, com o gradual controle da inflação e o aumento do poder de compra da população, ajudaram a impulsionar o setor de distribuição. “A mudança (...) permitiu que, nos dias de hoje, 28 empresas atuem distribuindo filmes para os cinemas. As mesmas quatro americanas mais pelo menos 24 brasileiras⁵⁵, quase todas de fato independentes” [sem vínculos societários com exibidores] (BRAGA, 2010, p. 80).

Nos anos 2000, o compromisso do poder público em manter uma política fiscal responsável e os sucessivos resultados positivos da balança comercial brasileira, impulsionados pela exportação de commodities, fizeram com que o país se tornasse atraente para o investimento estrangeiro⁵⁶. A entrada de divisas, sobretudo de dólares, levou à

⁵⁴Disponível em Ulin (2010, p. 161). Em 2007, o faturamento das *majors* se dividiu da seguinte forma: 48,7% a título de vídeo doméstico; 21,4% a título de bilheteria; 12,9%, TV aberta; 8,4%, TV por assinatura; 6,6%, licenciamento (*merchandising*); 2,0%, *pay-per-view* e outros.

⁵⁵O relato foi escrito em 2010. Quanto às “quatro americanas”, Rodrigo provavelmente se refere à configuração que as *majors* adotavam até o final do século XX: Columbia (atualmente Sony), Fox, UIP (sociedade entre Paramount e Universal) e Warner (responsável pelos lançamentos da Disney até 1992).

⁵⁶Em 2008, a agência de avaliação de risco Standard & Poor’s concedeu ao Brasil o título de “grau de investimento”, indicando que o país era um local relativamente seguro para se investir.

diminuição das cotações das moedas internacionais⁵⁷. Com isso, o poder de compra das distribuidoras brasileiras aumentou, possibilitando que elas adquirissem no mercado externo títulos de peso, como “Crepúsculo” (*Twilight*, EUA, 2008)⁵⁸ e “Os Mercenários” (*The Expendables*, EUA, 2010)⁵⁹. Trata-se de grandes produções levadas a cabo por estúdios que não as *majors*, como, por exemplo, a Lionsgate, a Summit Entertainment (comprada pela primeira em 2012), a Millennium Films e a Weinstein Company⁶⁰.

Em 2012, o longa-metragem “Amanhecer – Parte 2” (*Breaking Dawn – Part 2*, EUA, 2012), comercializado pela Paris Filmes, se firmou como a segunda maior bilheteria do ano no Brasil, ajudando a colocar a empresa paulista em terceiro lugar no ranking de *market share* entre todas as companhias do setor.

Porém, não se pode minimizar o papel dos filmes nacionais no desempenho que as distribuidoras locais vêm apresentando. Esse reconhecimento parte dos próprios agentes do mercado: segundo Alfredo Dias (2014), diretor administrativo da Imagem Filmes, o salto nos resultados da empresa estão associados ao sucesso das comédias brasileiras.

O programador da rede Cinemark Vinicius Pagin (2014), analisando os lançamentos previstos para o dia 29 de maio de 2014, indicou que o longa-metragem brasileiro “Os Homens São de Marte... e É pra Lá que Eu Vou” rivalizava em expectativa com “Malévola” (*Maleficent*, EUA, 2014), estrelado por Angelina Jolie, e ficava à frente de “No Limite do Amanhã” (*Edge of Tomorrow*, EUA 2014), protagonizado por Tom Cruise. Em verdade, no primeiro fim de semana em cartaz, “Os Homens São de Marte...” superou “No Limite do Amanhã” (299 mil contra 245 mil ingressos vendidos), mesmo tendo estreado com menos cópias.

⁵⁷Em junho de 2011, o dólar chegou a fechar próximo de R\$ 1,55.

⁵⁸Saga adolescente distribuída pela Paris Filmes. Segundo o diretor da empresa, Márcio Fraccaroli, o valor de aquisição dos filmes “Lua Nova” (*New Moon*, EUA, 2009) e “Eclipse” (EUA, 2010) variou entre 200 e 350 mil dólares (SCREEN INTERNATIONAL, 12 maio 2010).

⁵⁹Jairo Nogueira (2014), chefe de programação da Califórnia Filmes, mencionou que o preço pago pelos direitos de “Os Mercenários 3” (*The Expendables 3*, EUA, 2014) para toda a América Latina se aproxima de um milhão de dólares.

⁶⁰Algumas vezes, tais produções são comercializadas por *majors*; outras, por distribuidoras independentes. A escolha depende do interesse de ambas as partes: do produtor e do distribuidor. Todavia, por ser um produto concorrente ao das *majors*, é comum que a comercialização fique a cargo de outras empresas.

Para Vinicius, o mesmo fato se repetirá em 31 de julho, quando “Os Guardiões da Galáxia” (*Guardians of the Galaxy*, EUA, 2014), distribuído pela Disney, e a cinebiografia “Tim Maia”, da parceria Downtown Filmes e Paris Filmes, disputarão as salas de cinema em pé de igualdade.

3.2 Desafios atuais da distribuição independente

Até aqui, foram analisadas as transformações do mercado cinematográfico desde os últimos anos do século passado. Na última seção, debruçar-se-á sobre as evoluções do setor de distribuição: como a chegada dos *multiplex*, a popularização do vídeo doméstico, a estabilização da economia e a recuperação da produção nacional de filmes contribuíram positivamente para a abertura de novas distribuidoras e para o crescimento dos resultados das independentes. Contudo, a atividade de distribuição impõe desafios a seus executores, e esta seção analisará os principais deles, inclusive os que se avizinham devido às inovações tecnológicas e à mudança nos padrões de consumo.

Reforçando o que já foi expresso, a distribuição é um negócio de risco. O distribuidor desconhece a demanda exata pelos seus títulos, pois cada lançamento cinematográfico se equipara ao lançamento de um novo produto. Obviamente, estimativas podem ser feitas, mas elas são baseadas em resultados passados de filmes semelhantes ou na abrangência e intensidade do engajamento do público antes da estreia do título. Nada assegura, porém, que o consumo se concretizará segundo as previsões.

Uma das formas de se minimizar os riscos é construir uma carteira de filmes numerosa e variada. “Por carteira de filmes, entende-se o conjunto de filmes disponíveis, em primeiro lugar, através da produção diretamente efetuada pelo estúdio ou por empresas associadas, e depois, pela contratação de filmes de terceiros” (BRAGA, 2010, p. 93-94). Ao confiar seu resultado financeiro no desempenho conjunto de várias obras, o distribuidor se protege de eventuais fracassos, já que eles serão compensados por eventuais sucessos.

É evidente que, no médio prazo, a soma dos resultados individuais precisa ser positiva, sob o risco de o negócio ir à falência. Mas se a carteira de filmes não assegura por completo a sobrevivência da empresa, ela pelo menos concede tempo e outras oportunidades para que a companhia se recupere.

Nesse sentido, a montagem do portfólio de títulos se assemelha a de uma carteira de investimentos, na qual as melhores práticas de gestão de risco apontam para a diversificação das classes de ativos:

A composição ideal da carteira de uma empresa distribuidora procura contemplar os diversos segmentos de público. Embora os filmes familiares, infantis e aqueles destinados ao público mais jovem sejam os que, em geral, apresentam melhores resultados, (...) uma produção diversificada é sempre a melhor. Dessa forma, a distribuidora conseguirá ter um produto para atingir diferentes faixas sociais e etárias, atendendo a vários circuitos exibidores e cinemas com diferentes perfis de público (BRAGA, 2010, p. 94).

Para uma empresa iniciante, a estratégia fica limitada à capacidade financeira de se adquirir muitos títulos, ainda mais quando não se opera ou, mesmo operando, o caixa gerado é insuficiente para permitir a expansão do portfólio.

Há ainda outras duas razões para se adotar a carteira de filmes: primeiro, o distribuidor depende do aval dos exibidores para colocar suas obras em cartaz. Estes procuram maximizar o fluxo de pessoas em seus cinemas, necessitando para isso de constantes novidades. O exibidor priorizará os títulos mais “fortes”, mas especialmente no caso de filmes médios, ele dará prioridade para aqueles ofertados por seus fornecedores mais frequentes. Portanto, oferecer continuamente novos filmes contribui para a construção de um vínculo comercial com os exibidores.

Segundo, manter em sua carteira longas-metragens de perfis variados permite ao distribuidor se aproveitar de brechas na grade de programação dos cinemas. Por exemplo: a animação “Rio 2” (EUA, 2014) estreou no país no dia 27 de março de 2014. Dois meses depois, mesmo apresentando um desempenho fraco há algum tempo, o filme permanecia em 286 salas brasileiras, segundo dados da consultoria Rentrak.

Pagin (2014), um dos responsáveis pela grade de programação do grupo Cinemark, revelou que “Rio 2” só era mantido em cartaz por não haver outro título infantil sendo ofertado. De fato, segundo o calendário de lançamentos, as próximas animações estreariam apenas em junho: no dia 12, “Kirikou, os Homens e as Mulheres” (*Kirikou et les Hommes et les Femmes*, França, 2012), com distribuição da Imovision, e, na semana seguinte, “Como Treinar Seu Dragão 2” (*How to Train Your Dragon 2*, EUA, 2014), da Fox. Ter em mãos obras de diferentes gêneros e públicos-alvo possibilita explorar esse tipo de oportunidade.

Além de gerir os riscos mediante a formação de uma carteira de filmes, o distribuidor também deve saber dimensionar o tamanho de seus lançamentos:

Caso o filme seja colocado num número excessivo de salas, tenderá a ocorrer redução dos ganhos por ponto de exibição (...). No sentido inverso, têm-se situações em que o subdimensionamento do número de cópias não permitirá que se atendam às reais demandas ou, em uma situação muito comum, que filmes com ótimo potencial de abertura, mas que tendem a apresentar quedas importantes nas semanas seguintes, não consigam atingir seu público potencial (BRAGA, 2010, p. 112).

Em verdade, o problema do dimensionamento está ligado não apenas às expectativas sobre a demanda do público, mas também às expectativas sobre a quantidade de salas em que o filme será colocado. Explico: os principais gastos do distribuidor podem ser divididos em três grupos – aquisição, divulgação e cópias. Este último reflete em boa medida a quantidade de salas em que o filme é programado, ou seja, está intimamente associado ao número de pontos de venda em que o produto é exposto. Os outros dois custos, porém, são baseados em expectativas e incorridos previamente. Quanto maior a expectativa do distribuidor acerca de uma obra, mais caro ele pagará por ela e, de acordo com o gênero e o público a que se destina, mais investirá em marketing.

Esses dois gastos são dimensionados de acordo com a quantidade de salas que o distribuidor acredita que conseguirá para o título. Todavia, os exibidores podem não concordar com a atratividade da obra, ou a concorrência pode oferecer produtos melhores, ou determinado filme em cartaz pode surpreender positivamente e reduzir o espaço disponível para lançamentos. Como os investimentos em aquisição e promoção já foram feitos, obter um número de salas inferior ao que se projetava diminui as chances de o distribuidor recuperar as quantias aplicadas.

Por exemplo: segundo Melanie Shroot (2014), gerente geral da Rentrak no Brasil, a Paris Filmes esperava colocar a aventura “Divergente” (*Divergent*, EUA, 2014) em 800 salas. Porém, devido à forte concorrência, conseguiu por volta de 500. Embora não se possa concluir que o resultado da distribuidora tenha sido negativo, ele provavelmente ficou aquém do planejado. O mesmo aconteceu com a ação “Pompéia” (*Pompeii*, Canadá/Alemanha, 2014), distribuída pela Imagem Filmes. A princípio, o objetivo da companhia era ocupar 600 salas, mas o número não chegou a 430.

Além de estimar com sucesso o tamanho do lançamento, o distribuidor precisa trabalhar para que seu filme tenha um bom rendimento no primeiro fim de semana, pois ele sinaliza em grande medida a bilheteria final que a obra alcançará. Braga (2010, p. 122-123) chama a atenção para o fato de 20% da receita dos *blockbusters* americanos serem auferidos

nos primeiros três dias em cartaz⁶¹. No caso dos principais títulos brasileiros, a média do fim de semana de abertura cai para 10% do faturamento total. Na opinião de Rodrigo, essa diferença se explicaria por uma resistência inicial maior ao filme nativo, que dependeria mais do boca-a-boca pós-lançamento.

Tabela 3.7 – Aberturas vs. público final – Top 5 estrangeiros até 2007

#	Filme	Ano	Público Abertura	Público Acumulado	%
1	Homem-Aranha 3	2007	1.714.712	6.140.259	27,93
2	Homem-Aranha 2	2004	1.360.836	7.738.129	17,59
3	Homem-Aranha	2002	1.302.765	8.504.518	15,32
4	Shrek 3	2007	1.140.736	4.659.505	24,48
5	O Código da Vinci	2006	1.122.118	4.663.058	24,08
		Total	6.641.167	31.705.469	20,94

Elaboração: Rodrigo Saturnino Braga

Tabela 3.8 – Aberturas vs. público final – Top 5 brasileiros até 2009

#	Filme	Ano	Público Abertura	Público Acumulado	%
1	Se Eu Fosse Você 2	2009	560.600	6.090.168	9,21
2	Dois Filhos de Francisco	2005	267.547	5.321.775	5,03
3	Carandiru	2003	469.986	4.683.098	10,04
4	Se Eu Fosse Você	2006	315.520	3.644.956	8,66
5	Lisbela e o Prisioneiro	2004	256.444	3.174.643	8,08
		Total	1.870.097	22.914.640	8,16

Elaboração: Rodrigo Saturnino Braga

Segundo análise própria, a progressão da bilheteria de um filme em sua primeira cine-semana⁶² segue a seguinte proporção:

Tabela 3.9 – Progressão da bilheteria na 1ª cine-semana

Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Segunda	Terça	Quarta
R\$ 1,00	R\$ 2,00	R\$ 4,00	R\$ 3,60	R\$ 1,20	R\$ 1,00	R\$ 1,20

Elaboração do autor

⁶¹À época, o fim de semana cinematográfico contava com sexta-feira, sábado e domingo. Desde 13 de março de 2014, ganhou mais um dia: quinta-feira.

⁶²Período de sete dias contados a partir da estreia do filme, ou de sua permanência (“dobra”) em cartaz.

Isso significa que, se a bilheteria do dia de estreia (quinta-feira) for igual a 16 mil reais, o filme tende a arrecadar 32 mil na sexta, 64 mil no sábado, etc. Dessarte, é possível estimar o resultado final da primeira cine-semana transcorrido apenas o primeiro dia de exibição. Na hipótese levantada, o valor seria de 224 mil reais.

Há certo ruído nos resultados de segunda à quarta, mas, via de regra, a terça apresenta um desempenho 20% inferior ao dos outros dois dias. Nas demais cine-semanas, a proporção se mantém, embora o ruído aumente e haja queda de desempenho em comparação à semana anterior.

Para Saturnino, “pode-se afirmar que um índice razoável de queda na segunda semana é de 30% em relação ao desempenho na primeira” (BRAGA, 2010, p. 123). De acordo com meus cálculos, o caimento médio gira em torno de 40% – em linha com o projetado como satisfatório por Rodrigo – e, da segunda para a terceira semana, por volta de 80%.

A importância do sucesso na janela cinematográfica vem se fazendo cada vez maior, uma vez que o segmento de vídeo doméstico encolheu drasticamente nos últimos anos. De acordo com Reis e Silveira (2010), metade das videolocadoras do Estado de São Paulo fechou as portas entre 2005 e 2010. Sousa (2009) afirma que, entre 2006 e 2008, o número de DVDs vendidos no país caiu 14%. Se computadas apenas as vendas⁶³ para videolocadoras, a queda chega a 45%. Eusébio Munhoz Junior, diretor comercial da Califórnia Filmes, expõe a situação da seguinte maneira: “Quando lanço um filme, já paguei por ele, por isso dependo do retorno para pagar o que investi. Com a queda do faturamento e a desvalorização da moeda⁶⁴, estamos com uma operação difícil”.

O colapso do segmento também impactou a captação de recursos via Artigo 3º da Lei do Audiovisual, conforme se vê na tabela abaixo. Isso se deve ao fato de que a importação de títulos estrangeiros para lançamento direto em *home video* constituía uma importante fonte de recursos do mecanismo citado.

⁶³O preço de venda para videolocadoras é maior do que para o varejo. Primeiro, porque uma única cópia para locação tende a ser assistida por mais pessoas, justificando o valor mais elevado. Segundo, porque as varejistas costumam comprar em maior quantidade, negociando preços melhores. Como o custo de fabricação é o mesmo, as margens da venda para videolocadoras são consideravelmente maiores.

⁶⁴Recentemente, o dólar voltou a se valorizar diante do real, impactando negativamente o poder de compra das distribuidoras.

Tabela 3.10 – Evolução do mercado de DVDs e reflexos na arrecadação via Art. 3º

	2004	2005	2006	2007	2008
Títulos lançados	1.039	1.425	1.012	1.960	1.731
Unidades vendidas – <i>rental</i> (em milhões)	4,4	7,6	8,5	6,1	4,6
Arrecadação Art. 3º (em R\$ milhões)	49,3	48,9	58,5	41,6	30,3

Fonte: Ancine e UBV

O declínio do vídeo doméstico é observado em quase todo o mundo e atribuído à pirataria e à mudança nos padrões de consumo, ambas ligadas à Internet⁶⁵. Argumenta-se que o público consumidor, sobretudo os jovens (a parcela para a qual se destina boa parte dos grandes lançamentos), vem se acostumando a comprar o conteúdo audiovisual através de serviços *online*, sem sair de casa (como, aliás, já acontece com o mercado fonográfico). Além disso, ele estaria habituado a não sofrer restrições de acesso à informação. Dessa forma, a demora em se disponibilizar a cópia virtual do filme favoreceria o consumo ilegal.

Vale lembrar que esse “atraso” decorre da estratégia de exploração do conteúdo audiovisual baseada em “janelas” (períodos de exclusividade):

As distribuidoras parecem hesitar [em encurtar as janelas] por temerem uma queda importante nas margens de lucro que teriam se priorizassem a mídia virtual. Os primeiros estudos indicam que o lucro obtido pela venda de um DVD ou de um Blu-Ray só seria obtido a partir de sete operações de aluguel pelo atual sistema VOD (Video On Demand). E, mesmo nos países com banda larga disponível para a maior parte da população, parece ser difícil a existência de uma demanda via rede ou via sinal de TV digital que compense a queda na venda da mídia física, tanto para locadora, quanto para o consumidor diretamente. Isto na forma como este mercado VOD funciona atualmente, ou seja, os filmes só estão disponíveis depois de lançados em Pay-TV (BRAGA, 2010, p. 90).

Paralelamente a este cenário de maior risco ocorre a digitalização do circuito exibidor. Conforme mencionado no último capítulo, o processo tenderia a beneficiar o distribuidor, uma vez que os custos da cópia digital são inferiores aos da cópia em película. Entretanto, a conversão das salas poderá impactar não apenas as despesas de lançamento, mas também a própria estratégia de distribuição.

No que concerne à digitalização, o primeiro problema enfrentado pelo distribuidor independente é o descompasso em que se encontra o Brasil. Nos principais mercados do mundo, a grande maioria das salas já está convertida. Também por isso, hoje em dia, a

⁶⁵São os mesmos motivos alegados pelos agentes do mercado para que as janelas de exibição sejam encurtadas.

produção independente é quase toda digital. Quando o distribuidor brasileiro compra um filme, sobretudo estrangeiro, dificilmente lhe será fornecida uma matriz em película.

Acontece que, ao optar por um lançamento totalmente digital, o distribuidor restringe demasiadamente a abrangência de seu filme. Contribui para isso o fato de boa parte das salas já convertidas serem destinadas à exibição 3D, ou seja, acabam ocupadas pelos grandes lançamentos. Para que possa explorar o filme em um circuito maior, o distribuidor independente terá que arcar com a produção de uma cópia analógica a partir de uma matriz digital. O custo dessa operação, conhecida como *transfer*, é de aproximadamente R\$ 75 mil reais. Trata-se de um valor inviável para boa parte dos pequenos lançamentos⁶⁶.

Depreende-se, portanto, que os beneficiários da digitalização são, no momento, os grandes filmes. A princípio, pode-se supor que a situação melhorará quando todo o parque brasileiro estiver convertido, o que – espera-se – ocorrerá até meados de 2015. Porém, a forma com a qual o processo vem sendo feito poderá prejudicar a operação de alguns distribuidores mesmo após sua conclusão.

No capítulo anterior, foi mencionado que o custo de implantação dos equipamentos digitais será bancado quase que integralmente pelos distribuidores. Até 2019, eles pagarão a um intermediário, o integrador, uma taxa toda vez que colocarem um filme em uma sala digital. Essa taxa, chamada de *virtual print fee* (VPF) e atrelada ao dólar, remunerará o intermediário, responsável por financiar a conversão das salas.

Para os pequenos distribuidores, especialmente os de arte, a cobrança do VPF encarecerá os lançamentos. Acontece que esses agentes estão acostumados a explorar diferentes praças gradualmente, aproveitando cópias analógicas que já foram utilizadas em outras localidades. Assim, eles diminuem os custos e maximizam as margens da operação. Contudo, o VPF deve ser pago a cada nova sala em que o filme for exibido. Ou seja, o modelo adotado só é econômico para um tipo de lançamento: a abertura com o máximo de salas possíveis.

Também se pode argumentar que o novo formato poderá contribuir para a diminuição da variedade de filmes comercializados em salas de cinema. O lançamento digital é mais

⁶⁶Segundo Mendes (2013), as despesas de distribuição de um filme de arte estrangeiro, sem que haja campanha de marketing, giram em torno de R\$ 120 mil reais. Nesses casos, optar pela cópia em 35 milímetros quando não se tem uma matriz analógica onera sobremaneira a distribuição, a ponto de inviabilizá-la.

barato, e o é para todos os filmes. Nada impede, portanto, que os grandes lançamentos mantenham seu orçamento de distribuição, ampliando o número de salas alcançadas ou investindo mais em divulgação.

Se analisarmos a evolução do mercado cinematográfico nas últimas duas décadas, perceberemos uma trajetória em direção ao lançamento cada vez maior de poucos e dispendiosos títulos, alicerçados em vultosas campanhas de marketing. Essas obras buscam recuperar os gastos de produção e distribuição o mais rápido possível, uma vez que a pirataria e os novos padrões de consumo demandam uma exploração mais curta. Para se recuperar tais gastos em um espaço menor de tempo, é necessário que a obra seja colocada numa quantidade maior de salas.

Portanto, ao passo que a implantação do modelo *multiplex* concorreu para a diversidade do setor de distribuição, a digitalização pode vir a atuar no sentido contrário. É interessante notar, por exemplo, que cinemas com 12 salas, antes considerados grandes e acessíveis a muitas obras, hoje são vistos como pequenos e disputados, ainda mais quando se localizam em grandes cidades. Essa foi a descrição que dada por Vinicius Pagan (2014), programador do Cinemark, quando se negociava a colocação do filme “Jogada de Rei” (*Life of a King*, EUA, 2013) – relato no próximo capítulo – em cinemas de São Paulo.

CAPÍTULO 3 – EXPERIÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DE FILME INDEPENDENTE

4.1 Uma nova estratégia para o mercado norte-americano

O terceiro e último capítulo desta monografia relatará minha experiência no lançamento em salas de cinema do filme “Jogada de Rei” (*Life of a King*, EUA, 2013). Não se objetiva anunciar verdades incontestáveis. Antes, serão compartilhadas impressões tidas até o momento, perfeitamente passíveis de se alterarem conforme novas experiências forem sendo vivenciadas.

Afinal, Peter Drucker (2006, p. 248) afirma que o empreendedorismo não consiste em ciência exata nem em brilhantismo artístico, mas em prática. E Ulin (2010, p. 2, tradução do autor) caracteriza “todo projeto [cinematográfico] como uma iniciativa empreendedora, na qual um plano de negócio (roteiro) é elaborado, o financiamento é levantado, um produto original é feito e testado e, por fim, lançado”.

Enfatizada a subjetividade deste capítulo, faz-se necessária a descrição da obra. “Jogada de Rei” é um drama com temática de superação baseado em fatos reais. A história conta como Eugene Brown, um ex-presidiário de Washington, D.C., transformou a vida de centenas de crianças e jovens carentes ensinando-as a jogar xadrez⁶⁷.

O filme é protagonizado por Cuba Gooding, Jr., vencedor do Oscar de Melhor Ator Coadjuvante por “Jerry Maguire – A Grande Virada” (*Jerry Maguire*, EUA, 1996), embora se trate de uma produção de baixo orçamento, filmada em apenas 15 dias⁶⁸. Nos Estados Unidos, a distribuição ficou a cargo da Millennium Entertainment⁶⁹.

A análise do lançamento do filme nos Estados Unidos nos permite vislumbrar uma estratégia cada vez mais comum em se tratando de títulos pequenos. “Jogada de Rei” estreou

⁶⁷Para conhecer melhor o projeto iniciado por Eugene, acesse www.bigchairchessclub.org.

⁶⁸O fato é revelado pelo diretor Jake Goldberger em entrevista ao canal The Source TV. O comentário pode ser visto no *link* a seguir, aos 2 minutos e meio do vídeo: www.youtube.com/watch?v=Tp52XDfpU2w. Acesso em: 20 maio 2014.

⁶⁹Millennium Entertainment é uma distribuidora independente americana fundada em 2010. Entre os principais títulos lançados nos Estados Unidos pela empresa estão “Pelos Olhos de Maisie” (*What Maisie Knew*, EUA, 2012), “Obsessão” (*The Paperboy*, EUA, 2012) e “Rob the Mob” (EUA, 2014), ainda inédito no Brasil. Site oficial: <http://www.millenniumentertainment.me/>.

no dia 17 de janeiro de 2014 em apenas 14 salas⁷⁰, um número muito pequeno para um país com aproximadamente 39 mil delas e onde as maiores aberturas não chegam a ocupar 5.000 telas⁷¹.

A quantidade restrita de salas se explica pelo lançamento simultâneo do filme no segmento de vídeo sob demanda (em inglês, *video on demand*, ou simplesmente VOD). No mesmo dia, a cópia digital da obra estava disponível para compra ou locação na iTunes Store e na Amazon.com, duas das principais varejistas de conteúdo do mundo. Menos de um mês depois, em 11 de fevereiro, a Millennium iniciava a venda de DVDs e Blu-Rays do filme⁷².

Esse encurtamento das janelas de exibição – a ponto de se sobreporem – é uma resposta encontrada pelos distribuidores – em especial os menores – frente aos novos desafios do mercado, entre os quais a disponibilidade quase que ilimitada de conteúdos audiovisuais, a instantaneidade da pirataria virtual, e o interesse cada vez mais efêmero do público consumidor.

Por sua vez, os estúdios vêm concentrando seus esforços em menos títulos, porém maiores. Essa opção concorre para a primazia dos gêneros de fantasia e ação, cujo alvo abarca principalmente crianças, adolescentes e jovens. Somam-se ainda volumosos gastos em marketing, que dentre outros expedientes buscam estabelecer parcerias de promoção com outras indústrias, como, por exemplo, a alimentícia e a de brinquedos. Toda essa mobilização visa atrair o interesse de um público global, instigado a consumir o produto fílmico assim que ele chega às telas de cinema.

Portanto, pode-se afirmar que o mercado cinematográfico vem se tornando mais arriscado, com investimentos cada vez maiores em jogo. Produtores e distribuidores independentes ficam em uma situação delicada, pois diante de tão portentosa concorrência, a disputa pela atenção das pessoas torna-se ainda mais difícil. Além disso, estratégias de exploração gradativa podem ser minadas pela já mencionada pirataria.

⁷⁰Segundo listagem no site oficial do filme: www.lifeofaking-movie.com. Acesso em: 20 maio 2014.

⁷¹Para dados atualizados sobre a quantidade de salas de cinema nos Estados Unidos, acesse <http://natoonline.org/data/us-movie-screens/>. Para listagem dos filmes por número de telas programadas, acesse www.boxofficemojo.com/alltime/widest.htm?page=WIDEST&p=.htm. Ambos os acessos em: 20 maio 2014.

⁷²Fonte: <http://www.movieinsider.com/m12321/life-of-a-king/>. Acesso em: 20 maio 2014.

Assim, para alguns títulos, vem-se optando pelo lançamento simultâneo em diferentes segmentos de mercado, incluído aí o de salas de cinema. Obviamente, a falta de exclusividade na oferta do produto desagrada ao exibidor, e por isso mesmo a quantidade de telas em que o título é colocado tende a ser limitada.

Se a capilarização dos canais de venda é preferida em detrimento da janela cinematográfica, conclui-se que, nesses casos, é mais lógico objetivar um resultado financeiro menor, porém mais seguro. Vale lembrar que, embora continue sendo a menina dos olhos da indústria, por possibilitar retornos expressivos e alavancar a carreira do título em outras janelas, a distribuição para salas de cinema é consideravelmente mais cara do que para os demais segmentos.

No caso de “Jogada de Rei”, é possível que a Millennium Entertainment tenha preferido enxugar os aportes necessários para a comercialização do filme, demandando, em consequência, um retorno menor. Com a disponibilização simultânea do longa em serviços de VOD, tornaram-se maiores as chances de o consumidor ter contato com a obra de forma legal antes que as versões piratas se alastrassem pela Internet. O retorno da operação, caso não se dê nos segmentos ora citados, provavelmente se concretizará com a venda do título para canais de televisão.

Devido ao pequeno número de salas existentes no Brasil⁷³, o poder de barganha dos exibidores é ainda maior, e poucos são os lançamentos em território nacional que tenham estreado simultaneamente em outro segmento. Quanto ao mercado nacional de vídeo sob demanda, ele se encontra em expansão, com a entrada da norte-americana Netflix e das operadoras de telecomunicação⁷⁴, além dos canais de TV por assinatura voltados para a programação de filmes⁷⁵. É importante frisar também que o Brasil é o quarto país no mundo

⁷³São 2.738 salas contabilizadas até o fim de março de 2014, de acordo com Informe publicado pela Agência Nacional de Cinema: http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2014/1_trimestral.pdf. Acesso em: 20 maio 2014.

⁷⁴A Lei da TV Paga (Lei nº 12.485), promulgada em 12 de setembro de 2011, permitiu que as concessionárias de telefonia utilizassem suas redes para fornecer serviços de TV por assinatura. Com isso, houve também uma expansão na oferta de plataformas de vídeo sob demanda. Como exemplos de serviços de VOD operados pelas teles, podemos citar a Vivo Play, o On Demand GVT e a ClaroVideo.

⁷⁵No Brasil, os dois principais serviços de VOD operados por canais lineares de filmes são o Telecine On Demand e a HBO OD. Além dos exemplos citados no texto, vale mencionar as plataformas criadas por varejistas como a Submarino (Submarino On Demand) e a Livraria Saraiva (Saraiva Digital), e pelas operadoras de TV por assinatura, como a Sky On Demand e a NET Now.

em número de celulares⁷⁶, muitos dos quais “inteligentes” e equipados com lojas virtuais como a iTunes Store e o Google Play.

Entretanto, o faturamento do VOD parece ainda não compensar o declínio do mercado de vídeo doméstico, cujo ápice se deu com a implantação do DVD. “Parece” porque, diferentemente das bilheterias de cinema, que são medidas e acompanhadas por órgãos governamentais e empresas especializadas, as informações sobre o *vídeo on demand* não são transparentes nem sistematizadas⁷⁷. Trata-se, portanto, da opinião de *players* do mercado.

Enfim, o distribuidor independente brasileiro se defronta com as seguintes adversidades: poucas salas disponíveis, concorrência titânica, derrocada do mercado de vídeo doméstico, e mercado de vídeo sob demanda ainda incipiente. Há outros obstáculos não citados, que serão tratados ao longo deste capítulo.

Enfim, espera-se ter apresentado o filme e de que forma seu lançamento nos Estados Unidos foi esquematizado. Nas próximas seções, será analisado como o mercado cinematográfico se apresenta para o distribuidor nacional, passando pelas áreas de aquisição, aspectos legais e burocráticos, programação, logística e marketing.

Infelizmente, este relato não conta com impressões formadas sobre os outros segmentos, de modo que será restrito à janela de salas de exibição. Mesmo assim, anseia-se contribuir para uma reflexão mais atenta desta atividade, que, na opinião do autor, é indispensável para a sustentabilidade de qualquer indústria cinematográfica nacional.

4.2 Aquisição de direitos de comercialização

Em entrevista ao portal Infomoney (UMPIERES, 2014), o sócio-diretor da Downtown Filmes, Bruno Wainer, afirma que o primeiro contato do distribuidor com a obra cinematográfica acontece durante sua produção – ou mesmo antes, na fase de pré-produção. Wainer salienta a importância de se ter o distribuidor por perto desde o início do projeto, uma

⁷⁶Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_pa%C3%ADses_por_n%C3%BAmero_de_celulares_em_uso>. Acesso em: 16 jun. 2014.

⁷⁷Ler matéria de Anthony Kaufman, “Here’s the 6 reasons why you don’t know more about VOD numbers”. Disponível em: <<http://www.indiewire.com/article/heres-the-6-reasons-why-you-dont-know-more-about-vod-numbers>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

vez que ele teria a capacidade de ajudar os realizadores a construir uma obra mais atrativa para o seu público.

Na verdade, trata-se de um cenário ideal, porém distante de ser a regra. Rodrigo Saturnino Braga (2010, p. 91) escreve que “algumas vezes (...), um filme entra em produção antes de ter seu esquema de distribuição mundial totalmente fechado, principalmente nos casos daqueles não produzidos por uma grande produtora ou por um dos estúdios americanos”. Acontece que a maioria da produção se enquadra nestes casos.

A Downtown Filmes, por exemplo, trabalha somente com títulos nacionais, o que facilita a aproximação entre distribuidor e produtor. O mesmo não ocorre no caso de filmes estrangeiros. “Pelo menos a distribuidora no país de origem é, quase sempre, contratada ainda no estágio de elaboração do roteiro” (BRAGA, 2010, p. 91). Talvez a expressão “quase sempre” seja exagerada, pois muitas obras de nicho (filmes “de arte” e documentários) têm a distribuição garantida apenas após sua conclusão (quando muito).

Obviamente, para o produtor, é preferível assegurar a distribuição de seu filme o quanto antes, até porque “na maioria dos países com uma indústria consolidada, a empresa distribuidora é uma das principais fontes de financiamento da produção⁷⁸” (BRAGA, 2010, p. 91). Mas mesmo se adquirir os direitos de exploração com antecedência, o distribuidor nacional terá influência nula – salvo raras exceções – sobre a produção estrangeira. De modo que a aquisição antecipada se dá mais para garantir que concorrentes não fiquem com a obra do que para intervir em seu conteúdo⁷⁹.

A iniciativa da negociação pela obra pode partir de ambos os lados: tanto do produtor quanto do distribuidor. Um título com grande potencial pode ser visado por muitas companhias, aumento o poder de barganha de seu produtor. Contudo, milhares de filmes são produzidos todos os anos, e uma investida inicial por parte do produtor não representa demérito para o seu trabalho.

⁷⁸É interessante notar que esse financiamento ocorre muitas das vezes de forma indireta. O distribuidor assegura a compra dos direitos de comercialização caso o produtor entregue um produto final em linha com o acordado. O produtor então utiliza esse pré-contrato como garantia para tomar um empréstimo junto a uma instituição financeira. Concluído o filme, o distribuidor paga a quantia previamente acordada e, com ela, o produtor paga o empréstimo contraído.

⁷⁹Outra vantagem em se fechar o acordo de distribuição com antecedência é que o valor pago pelo filme costuma ser menor, já que, por ele não estar concluído, o risco da operação para o distribuidor é maior.

Dada a grande quantidade de produtos disponíveis e de distribuidores locais, o mercado de aquisição de filmes se estruturou da seguinte forma: os direitos de comercialização⁸⁰ do conteúdo audiovisual são cedidos (mediante pagamento ou não) a um agente de vendas, também conhecido como distribuidor internacional. A função deste distribuidor não é levar a obra aos cinemas, mas revender os direitos de comercialização aos distribuidores locais – estes, sim, responsáveis pela colocação dos filmes nas salas de exibição e em outros segmentos do mercado.

Alguns agentes de venda atuam como distribuidores locais em seus mercados. São os casos das francesas Pathé e Gaumont e da norte-americana Lionsgate. Outras empresas, por sua vez, operam exclusivamente com a compra e revenda de direitos.

Aqui cabe esmiuçar as peculiaridades do produto audiovisual, a fim de melhor compreender a lógica por trás de sua negociação. Alex Patez Galvão (2012, p. 39-40) explica que o produto audiovisual se constitui, na verdade, de um conteúdo, e enquanto tal pode ser comercializado e consumido de variadas formas.

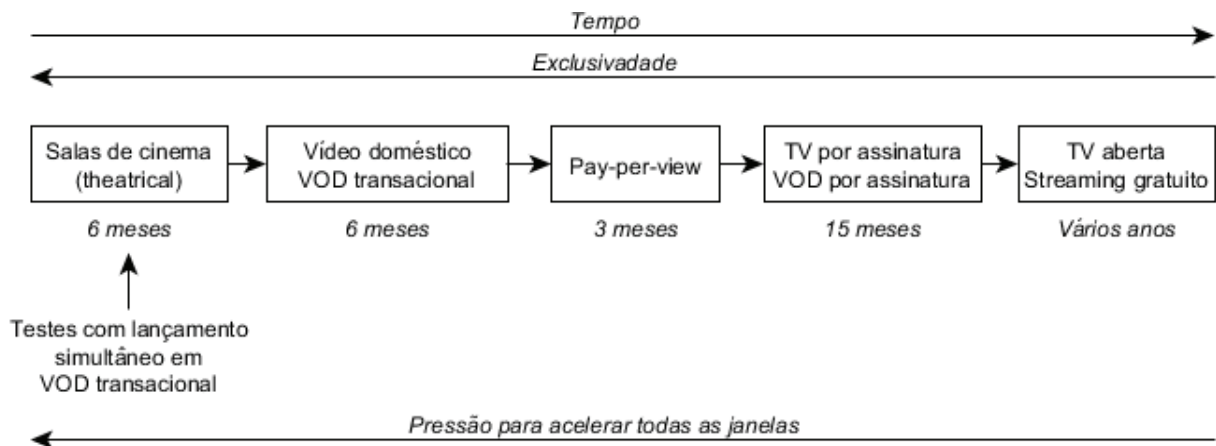
Em primeiro lugar, o suporte sobre o qual o conteúdo fílmico é gravado, por ser material, pode se degradar, mas o conteúdo, que é o produto em si, não. A essa característica dá-se o nome de não-fungibilidade. Nesse sentido, o filme guarda semelhanças com a obra literária e a peça teatral. Mas a segunda precisa ser “refeita” a cada encenação, limitando sua oferta a um local e horário por vez. Já o filme pode ser projetado simultaneamente nos mais diversos lugares. Contribui para isso o fato de os custos de reprodução (cópias) serem significativamente menores que os de produção, ainda mais quando se leva em conta que a partir de uma única cópia vários consumidores podem desfrutar ao mesmo tempo do conteúdo da obra – o que não ocorre com livros.

Essa maleabilidade do produto fílmico permitiu a ele ser explorado em diferentes “pontos de venda”, chamados segmentos de mercado. Ao medo inicial que se ergueu com o advento da televisão e do vídeo doméstico, seguiu-se o aproveitamento dessas plataformas para a comercialização dos filmes. Para tal, a indústria cinematográfica desenvolveu uma eficiente estratégia de vendas, estabelecendo para cada segmento períodos de exploração “exclusivos”.

⁸⁰Direitos autorais são constituídos de dois componentes: os direitos de comercialização e os direitos morais. Os primeiros podem ser alienados, cedidos e herdados. Os segundos não podem, pois se baseiam no entendimento de que o trabalho criativo é de certa forma uma expressão da personalidade de seu autor.

O ordenamento desses períodos, conhecidos como “janelas”, acompanha a lógica da receita por espectador: a primeira janela por excelência é o cinema, no qual cada consumidor deve comprar um ingresso para poder fruir do conteúdo audiovisual. A última costuma ser a TV aberta. Nesta janela, o detentor dos direitos de comercialização recebe uma quantia fixa da emissora e em troca permite a veiculação da obra no canal, cuja audiência só é limitada pela abrangência do sinal dele. Dividindo-se a quantia recebida pelo número de espectadores potenciais, tem-se que a remuneração por consumidor é bem mais baixa do que a auferida nos cinemas.

Essa lógica estruturou o mercado cinematográfico da seguinte forma:



Fonte: ULIN (2010, p. 35)⁸¹.

Reduzir os períodos de exclusividade significa diminuir o interesse do público em pagar um preço mais alto pelo produto, uma vez que em pouco tempo ele estará disponível em outro segmento por um valor mais convidativo. A urgência em se comprimir as janelas advinda sobretudo de mudanças comportamentais e mercadológicas potencializadas pela Internet já foi mencionada no Capítulo 2.

⁸¹A representação esquemática feita por Ulin data de 2010. Atualmente, muitos títulos são comercializados em vídeo doméstico quatro meses após seus lançamentos em salas de cinema. Além disso, cabe aqui distinguir “VOD transacional”, “VOD por assinatura” e “streaming gratuito”. Todos fazem parte do segmento “vídeo sob demanda” (*video on demand*, ou VOD). A diferença reside na forma pela qual o consumidor adquire o conteúdo. O VOD transacional (TVOD) ocorre quando a pessoa paga por cada filme que compra ou aluga. No primeiro caso, o serviço pode ser chamado de *electronic sell-through* (EST) ou *download-to-own* (DTO). No segundo, de *download-to-rent* (DTR). A iTunes Store e o Google Play são exemplos de serviços TVOD. No VOD por assinatura (*subscription VOD*, ou SVOD), a pessoa paga uma mensalidade para ter acesso a uma biblioteca de conteúdos. É o caso do Netflix. Já o *streaming gratuito* (*free VOD*, ou FVOD) não acarreta qualquer custo para o consumidor. A remuneração do provedor do serviço e do licenciante do conteúdo costuma vir de receitas publicitárias, através de inserções comerciais antes, durante e/ou depois da exibição do conteúdo. Esse modelo, do qual o YouTube é o caso mais célebre, é chamado de *advertisement supported VOD* (AVOD).

É importante entender que, por poder ser explorado em diferentes locais, períodos e mídias, o produto audiovisual é dividido e negociado na forma de direitos. Assim, o distribuidor adquire o direito de comercializar o filme dentro de um território, por um tempo (“termo”) determinado e nos segmentos especificados no contrato de aquisição⁸².

Essas questões são negociadas entre produtor e distribuidor ou, ainda, entre agente de vendas e distribuidor local. Neste segundo caso, as negociações costumam ocorrer em feiras cinematográficas (*film markets*). As mais importantes são a European Film Market (EFM), realizada em fevereiro durante o Festival Internacional de Cinema de Berlim (Berlinale), a Marché du Film, que acontece em maio durante o Festival de Cannes, e a American Film Market (AFM), sediada em Santa Mônica, Califórnia, em novembro. “Jogada de Rei” foi comprado nesta última.

Os agentes de venda pagam aos organizadores desses eventos para poder “expor” seus filmes. Nada impede que um produtor aborde, de sua parte, os distribuidores locais, mas estar devidamente registrado como um “vendedor” dá direito a ter uma sala privativa para recepcionar os potenciais compradores, além de ter as obras em oferta listadas nos catálogos oficiais do evento. Obviamente, pagar por esse espaço para promover um único filme é, em termos relativos, bem mais oneroso do que quando se tem várias obras em catálogo, que é o caso do agente de venda.

Para os títulos que este considerar apropriados, há a possibilidade de se pagar para que eles sejam exibidos em cinemas próximos ao local da feira. Apenas os participantes do evento podem acompanhar as sessões. No caso do AFM, elas ocorrem em diferentes cinemas de Santa Mônica, Califórnia.

Para o agente de vendas, ofertar um filme nessas feiras pode alavancar as quantias recebidas por ele, bem como a quantidade de territórios licenciados. Afinal, distribuidores concorrentes podem vir a se interessar e “brigar” por uma mesma obra, além de que jornais

⁸²Para se aprofundar na questão contratual, ler: “Risky Business: Financing & Distributing Independent Films” (2009), “Dealmaking in the Film & Television Industry: From Negotiations to Final Contracts” (2009) e “Contracts for the Film & Television Industry” (2012), todos escritos pelo advogado estadunidense Mark Litwak, e “The Feature Film Distribution Deal: A Critical Analysis of the Single Most Important Film Industry Agreement” (1997), de John W. Cones.

diários⁸³ distribuídos gratuitamente informam sobre os últimos acordos fechados (sem revelar valores).

Por outro lado, dado o número de conteúdos expostos, um título em específico pode passar despercebido, mesmo sendo de “boa qualidade”. Segundo impressão do autor, agentes de venda não parecem dar atenção especial a um filme exceto se trate de um verdadeiramente “grande”. De fato, a maioria do catálogo é negociada como que a atacado.

Inclusive o distribuidor local pode barganhar um preço menor caso decida comprar um conjunto de obras de um mesmo agente. Não há, porém – ou pelo menos não foi presenciado –, a prática do *block-booking*⁸⁴: a venda obrigatoriamente casada de um título “forte” com outros, “fracos”.

Antes do início das feiras, os agentes determinam – ou lhes é passado pelos produtores – o preço desejado e o preço mínimo a ser aceito para diferentes territórios e segmentos de mercado. Não raro, esses valores são revelados pelos agentes de venda sem muita cerimônia. Não que não possa ser acordado um valor menor que o “mínimo”, mas ele deverá ser consentido pelo produtor⁸⁵. Aliás, produtor e agente de vendas permanecem em constante contato, por *e-mail*, durante as feiras.

Mesmo que seja oferecido um valor acima do “desejado”, o agente pode, por desconfiar que o título tenha potencial de atrair mais interessados, postergar a venda, embora esse ato incuta certo risco. Além disso, a soma dos valores de cada território de uma região costuma superar o valor pedido para a região inteira. Por exemplo: em geral, o preço de um filme para toda a América Latina é menor do que a soma dos preços para os principais mercados da região (Brasil, Argentina, México, etc.). Assim, para o agente de vendas, o ideal é vender o título para o maior número de distribuidores possível, cada qual atuante em um território.

⁸³No caso do American Film Market, são distribuídas edições especiais dos jornais Variety, Screen Daily e Hollywood Reporter.

⁸⁴É provável que essa prática ainda exista em segmentos como a TV e o vídeo sob demanda.

⁸⁵Baseado em informações do jornal Hollywood Reporter, o *site* da Independent Filmmakers Alliance traz uma tabela relacionando os orçamentos dos filmes independentes americanos e o preço estimado da garantia mínima para diferentes territórios. Os valores da tabela estão, para o caso do Brasil, bem sobrevalorizados. Só condiriam com a realidade se os filmes em questão fossem produções de destaque em festivais ou surpresas positivas no mercado americano. Tabela disponível em: <http://www.ifilmalliance.com/newsevents/indie_films_ifa.php>. Acesso em: 16 jun. 2014.

Caso o distribuidor queira adquirir o filme por uma quantia menor que o mínimo, é possível que as chances de sucesso sejam maiores se ele repetir a oferta após o fim do evento, caso a obra não tenha sido comprada para o seu território. Mesmo assim, não há garantia de que o distribuidor conseguirá fechar o acordo, pois o produtor pode considerar que um preço demasiadamente baixo desmerece a obra e até mesmo a desvaloriza para negociações futuras com agentes de outros segmentos⁸⁶.

O preço pedido pelos filmes varia muito, não sendo possível traçar uma referência precisa. Há ofertas sensatas e outras que fogem à realidade do mercado brasileiro⁸⁷, de modo que, nesses eventos, o distribuidor age como um “garimpeiro”.

Avaliar o preço “justo” de um filme é uma tarefa difícil, aperfeiçoada – todos dizem – com o tempo. Ela demanda que o distribuidor projete os resultados que conseguirá auferir com a comercialização da obra. Mesmo com muita pesquisa, trata-se de uma prática imprecisa para entrantes no mercado.

Em geral, o distribuidor leva em consideração o gênero do filme, prêmios e indicações no caso de obras mais refinadas, equipe técnica principal e sobretudo o elenco e o resultado obtido em outros territórios, quando disponível. “Jogada de Rei” pareceu atraente por ter Cuba Gooding Jr. como protagonista, um preço razoável e ser de um gênero (drama “de superação”) com aceitação relativamente boa, em especial no segmento de *home video*.

⁸⁶Vale lembrar que acordos televisivos costumam ser muito importantes para a produção independente, pelo menos nos Estados Unidos e na Europa. Relato do autor: vivenciei esta preferência por não vender o filme ao negociar a aquisição do longa-metragem “Compliance” (EUA, 2012). Lançado em seu país de origem mais de um ano antes, o produtor optou por não licenciar o título no Brasil diante de nossa oferta “modesta”, mesmo a par de que dificilmente o filme interessaria a algum outro distribuidor brasileiro.

⁸⁷Por exemplo, o drama israelense “Big Bad Wolves” nos foi oferecido por cem mil dólares, um valor desproporcional às possibilidades de lucro. Laure Bacqué (2014), diretora do cinema Reserva Cultural, em São Paulo, e Marcelo França Mendes (2013), diretor do Grupo Estação, me confessaram que não costumam adquirir os seus filmes por mais de dez mil dólares. Embora sejam exibidores, Laure trabalha em conjunto com Jean-Thomas Bernardini, dono do Reserva e da distribuidora independente Imovision, e Marcelo, com sua esposa, Ana Luiza Beraba, fundadora da distribuidora Esfera Filmes. Acredito que a Imovision pague mais do que esse teto por alguns de seus títulos, como por exemplo, “Azul É a Cor Mais Quente” (*La Vie d'Adèle*, França, 2013), vencedor da Palma de Ouro no Festival de Cannes de 2013. Em conversa informal com Jairo Nogueira (2014), chefe de programação da Califórnia Filmes, e Homero Chemale (2014), executivo para Novos Negócios da Europa Filmes, me foi revelado que “O Grande Mestre” (*Yut Doi Jung Si*, Hong Kong/China/França, 2013) e “A Grande Beleza” (*La Grande Bellezza*, Itália/França, 2013) foram comprados por aproximadamente 50 mil dólares cada.

Os prazos de exploração permitidos pelos contratos costumam variar de cinco a dez anos, estes últimos quando se tem o direito de distribuidor a obra a canais de televisão aberta.

Além dos itens contratuais já citados – território, termo, segmentos e preço – é de suma importância negociar como o distribuidor será remunerado. Comumente, opta-se por uma das duas formas a seguir:

A primeira se chama *net deal*⁸⁸. Nela, a parte da bilheteria coletada pelo distribuidor é entendida como sua receita bruta. O distribuidor retira uma porcentagem desse montante à título de remuneração, geralmente entre 25 e 30%. Do restante, são recuperados os gastos de aquisição e de comercialização para o segmento de salas de cinema. O restante, se existente, é remetido ao licenciante.

Caso a receita bruta deduzida da taxa de distribuição não cubra os custos despendidos pelo distribuidor, este poderá reaver o saldo negativo retendo, nos demais segmentos de mercado, o faturamento originalmente destinado ao licenciante. Em geral, apenas os gastos com o segmento de cinema – além do valor da aquisição – podem ser recuperados dessa forma. São, afinal, os mais elevados, além de o resultado ser incerto. Nos demais segmentos, ou os custos são relativamente baixos (caso do VOD e da TV, por exemplo), ou a demanda é sabida antes que se iniciem os gastos de replicação⁸⁹ (DVD). Além disso, a recuperação ocorre dentro da exploração de um mesmo filme, sendo vedado que o fracasso de um título seja compensando pelo sucesso de outro⁹⁰.

O segundo modo pelo qual uma distribuidora costuma ser remunerada – conhecido como *50/50 net deal* – adota a seguinte ordem: o distribuidor recolhe a parte da bilheteria que lhe cabe e que constitui sua receita bruta. Dessa quantia são descontados os gastos de aquisição e de lançamento. Em caso de saldo positivo, este é dividido entre distribuidor e licenciante, geralmente na proporção de um para um – daí o seu nome “50/50”. Em caso de resultado negativo, este pode ser recuperado sobre as receitas do licenciante nos demais segmentos de mercado, assim como no *net deal*. Um quadro comparativo entre os esquemas é apresentado no Anexo 2, à página 99.

⁸⁸Segundo as definições apresentadas em CONES (1997, p. 31-32).

⁸⁹Outros gastos como dublagem e produção do material gráfico podem ser incorridos antes da “pré-venda”.

⁹⁰Essa prática abusiva é conhecida como *cross-collateralization*.

Percebe-se que este segundo modelo implica em maior risco para o distribuidor e exige que ele seja eficiente, ou seja, que seus gastos gerem um faturamento superior. Caso o filme venha a ser um retumbante sucesso de bilheteria e os custos de lançamento não tenham sido demasiadamente elevados, o *50/50 net deal* traz ao distribuidor uma remuneração maior. Assim, segue-se a lógica de quanto maior o risco de uma operação, maior o seu potencial de retorno.

Em geral, títulos grandes são negociados sob a fórmula do *net deal*, uma vez que o produtor tem suficiente confiança no desempenho de seu produto. Essa fórmula também é comum em se tratando de obras brasileiras, uma vez que é menos arriscada e, em comparação com o conteúdo estrangeiro, os distribuidores nacionais têm maior poder de barganha frente ao conteúdo local. Para distribuidores menores, o costume é adotar o modelo 50/50.

No *net deal*, fica evidente a real natureza do distribuidor: ele é um prestador de serviços para o licenciante. Todo o dinheiro aplicado no lançamento do filme é, na verdade, despendido pelo produtor. O distribuidor “apenas” financia esses gastos. Portanto, sua remuneração decorre de três elementos: sua expertise em promover o filme, sua capacidade de inseri-lo na quantidade ideal de salas⁹¹, e seu adiantamento financeiro⁹².

Era de se esperar que no modelo 50/50, por ser a remuneração do distribuidor dependente do resultado do filme, a negociação não implicasse no pagamento de uma garantia mínima ao licenciante. Entretanto, não é o que costuma ocorrer. Pelo menos com distribuidores menores, as tratativas envolvem invariavelmente o pagamento da quantia. Vale lembrar que esta deve ser líquida de quaisquer taxas bancárias ou impostos sobre remessas, e embora essas despesas sejam classificadas como “recuperáveis”, elas sem dúvida aumentam o custo final da aquisição.

Talvez sejam duas as razões principais para se exigir a garantia: primeiro, para evitar que o licenciante não seja remunerado por sua obra. A literatura americana sobre o mercado de distribuição – geralmente escrita por produtores ou advogados – está repleta de

⁹¹Esta é uma competência que um produtor estrangeiro dificilmente terá, por estar muito distante para manter um relacionamento com os exibidores locais.

⁹²A taxa de distribuição embute, nesse sentido, “juros sobre o empréstimo”.

reclamações sobre artimanhas contábeis por parte de distribuidores e de relatos de produtores de obras bem-sucedidas cuja retribuição financeira foi nula⁹³.

Segundo, porque o fluxo financeiro do setor audiovisual faz com que o produtor seja gratificado por último, conforme mostra o Anexo 3, à página 100. Dessa forma, mesmo que o montante arrecadado não seja vultoso, ele pelo menos permite que, dada a incerteza inerente ao setor, parte dos custos de produção sejam recuperados.

É interessante notar que os agentes de venda parecem se dar por satisfeitos com a garantia e, a não ser que se trate de um título de grande potencial, não “importunam” o distribuidor, cobrando informações e resultados. Caso o realizador do filme queira estar a par do processo de distribuição, opinando e contribuindo para ele, o ideal talvez seja negociar diretamente com o distribuidor local, ou então tentar distribuir por conta própria⁹⁴.

4.3 Aspectos legais

Enquanto distribuidor cinematográfico, há três órgãos governamentais aos quais é preciso se reportar. São eles: a Receita Federal, a Agência Nacional de Cinema (Ancine) e o Ministério da Justiça.

No caso da Receita, todos os contribuintes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, devem prestar contas sobre os seus rendimentos. Obviamente, uma distribuidora não foge à regra. Mas, se ela trabalhar com filmes estrangeiros, haverá aí uma especificidade em sua relação com a Receita: a empresa terá que fazer remessas ao exterior.

Com a digitalização do tripé produção-distribuição-exibição, o conteúdo filmico e seus materiais de apoio – como, por exemplo, cartazes – são enviados para o distribuidor através da Internet, pois são, na verdade, arquivos de computador. Como não são utilizados despachos

⁹³De fato, é difícil para o licenciante esmiuçar os resultados de seu filme em cada território, de modo que uma auditoria nas contas do distribuidor só é levada a cabo caso a suspeita de fraude seja muito forte e o valor dissonante, elevado. Para saber mais sobre práticas de contabilidade enganosas do mercado cinematográfico, ler Daniels, B. et al. (2006), além do suplemento *online* de Ulin (2010) e dos livros de Litwak (2009) e Cones (1997), já mencionados neste trabalho. Suplemento disponível em: <http://media.routledgeweb.com/pdf/9780240812007/online_supplement.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

⁹⁴Por mais que esta ideia possa soar “romântica”, a atividade de distribuição demanda investimentos e contatos que o produtor talvez não tenha ou não esteja disposto a fazer.

aduaneiros, não há a necessidade de se cadastrar no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex).

Porém, para efetivar a compra dos direitos de comercialização do filme, é imprescindível o envio de quantias para fora do país. Tal ação é regulamentada pelo Banco Central e fiscalizada pela Receita, de modo a evitar a evasão ilegal de divisas.

A remessa pode ser feita através de qualquer instituição financeira autorizada a operar no mercado de câmbio. Todavia, para uma empresa iniciante, o caminho recomendável é evitar bancos comerciais. Para concretizar a transferência internacional, estas instituições impõem uma série de exigências, como tempo de clientela junto ao banco e histórico de faturamento um tanto expressivo para uma companhia pré-operacional. A melhor alternativa é se valer de casas de câmbio ou distribuidoras de títulos e valores mobiliários.

Vale lembrar que, em geral, os contratos de distribuição impõem uma data limite para que o pagamento seja efetuado. Como os trâmites burocráticos podem levar até uma semana, é prudente da parte do distribuidor realizar a transferência com certa antecipação.

A Receita também é o órgão do Governo Federal a tributar a remessa. Como o valor a ser recebido pelo licenciante da obra deve ser líquido, quem arca com os impostos é o distribuidor brasileiro. Obviamente, tal gasto fará parte das despesas recuperáveis, mas mesmo assim, trata-se de um tributo sobre uma receita que ele, distribuidor, ainda não gerou para si e nem sabe se vai gerar.

São dois os impostos incidentes sobre as quantias enviadas ao exterior: o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) e a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine Remessa), cuja alíquota é de 11%. A utilização do benefício fiscal previsto no Artigo 3º da Lei do Audiovisual é uma boa opção para reduzir o peso dos tributos. Diz o texto da lei:

Os contribuintes do Imposto de Renda [...] poderão beneficiar-se de abatimento de 70% (setenta por cento) do imposto devido, desde que invistam no desenvolvimento de projetos de produção de obras cinematográficas brasileiras de longa metragem de produção independente (BRASIL. Lei nº 8.686, de 20 de julho de 1993. Art. 3º. Redação dada pela Lei nº 10.454, de 13 de maio de 2002).

Deve-se atentar para o fato de que o contribuinte é, na verdade, o licenciante estrangeiro. O distribuidor nacional atua como seu representante, cabendo a ele recolher a quantia supracitada. No caso do incentivo apresentado, é aberta uma Conta de Aplicação Financeira Especial junto ao Banco do Brasil. É nesta conta que são depositados os 70%

referentes ao Imposto de Renda Retido na Fonte e é o distribuidor nacional quem tem o direito de aplicar os valores captados, contanto que os dirija para a produção audiovisual brasileira independente.

Uma vez que a totalidade do imposto de renda é mantida no país (70% numa conta em nome do distribuidor e o restante recolhido pela Receita Federal), poderia se supor que, para o licenciante, não há vantagem alguma. Entretanto, ele se beneficia do abatimento integral da Condecine Remessa, conforme Parágrafo Único do Artigo 49 da Medida Provisória que estabeleceu a criação da Ancine: “A opção pelo benefício previsto no caput [abatimento do imposto de renda na fonte] afasta a incidência do disposto no § 2º do art. 33 desta Medida Provisória [Condecine de 11% sobre créditos remetidos ao exterior]” (BRASIL, Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro 2001, Art. 49, § Único). Ou seja, se o licenciante permitir que 70% do imposto de renda por ele devido sejam utilizados pelo distribuidor para fomentar a indústria audiovisual brasileira, ele, licenciante, fica isento da Condecine sobre a remessa.

Porém, no caso de uma distribuidora pequena, há um grande empecilho para se utilizar os referidos mecanismos de apoio. É preciso que o contribuinte do Imposto de Renda, ou seja, o licenciante estrangeiro, formalize a destinação dos 70% para o seu representante no Brasil, o distribuidor. Nesse sentido, além de um documento à parte ou de uma cláusula contratual expressando seu consentimento, a empresa de fora precisa enviar à Ancine seu Contrato Social devidamente traduzido, juramentado e consularizado.

Diante de tamanha burocracia, o licenciante estrangeiro provavelmente fará pouco caso do possível abatimento tributário, ainda mais se o filme em questão não for “grande”. Mesmo que o distribuidor conseguisse induzir o licenciante a efetuar os procedimentos exigidos, aquele precisaria fazer o mesmo para cada agente de vendas estrangeiro com quem fechasse negócio.

A solução mais coerente é o distribuidor abrir uma empresa fora do país, assinar os contratos de aquisição por ela e transferir os direitos para sua empresa no Brasil. Assim, só é preciso que uma única empresa estrangeira, administrada pelos próprios donos da nacional, dê prosseguimento aos trâmites burocráticos. Mesmo que montar uma companhia fora do país não seja demasiadamente oneroso e ainda que haja consultores especializados na operação, para *players* menores, esta pode ser uma preocupação a mais com a qual não desejam lidar.

No caso de “Jogada de Rei”, os impostos sobre a remessa aumentaram em aproximadamente 25% o valor pago a título de garantia mínima, e em 15% as despesas totais de lançamento.

Para encerrar a explanação sobre o papel da Receita, vale lembrar que os tributos incidem não apenas sobre a compra dos direitos de distribuição, mas também sobre os envios de eventuais resultados. Todavia, neste segundo caso, a contribuição recai somente sobre a receita do licenciante, não sendo cobrado sobre a parte que cabe ao distribuidor e que permanece em território nacional.

Já foi citada anteriormente uma atribuição da Agência Nacional de Cinema: a de fiscalizar o emprego dos incentivos fiscais listados na Lei do Audiovisual e na Medida Provisória 2.228/2001. Contudo, a relação entre o órgão e empresas distribuidoras vai muito além.

Em primeiro lugar, para se atuar no ramo de distribuição cinematográfica, é imprescindível que a empresa esteja adequadamente registrada junto à Agência, o que pode levar até um mês para ser efetuado. Em segundo, toda obra audiovisual que se deseja explorar no país, seja qual for o segmento de mercado, precisa constar nos bancos de dados da Ancine. Para se efetivar o registro da obra, o distribuidor tem que pagar uma taxa fixa, também chamada de Condecine (“Condecine Registro”).

Apesar de o valor da contribuição não ser exorbitante, há uma discrepância significativa em favor dos grandes lançamentos. No caso de filmes estrangeiros, paga-se a quantia de R\$ 900,00 quando o lançamento se limita a seis salas simultâneas ou menos. Para ocupações maiores, o montante é de R\$ 3.000,00. Assim, o impacto relativo desta Condecine para um lançamento em sete salas é bem maior do que para arrasa-quarteirões que abrangem quase metade do circuito exibidor, perfazendo mais de 1.000 salas. A Condecine para registro do título deve ser paga para cada segmento em que o longa-metragem for comercializado, embora os valores dos demais mercados sejam menores que os referidos acima⁹⁵.

Há, ainda, uma última demanda da Agência que, dependendo da escala de lançamento do título, atarefa sobremaneira o distribuidor independente. Ao fim de toda cine-semana, a

⁹⁵ Mesmo tendo um valor aparentemente pequeno, a Condecine Registro contribui mais para a arrecadação total da taxa do que a Condecine Remessa. Ver: <<http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/condecine/2901.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

empresa deve relatar ao órgão o número de ingressos vendidos e a receita bruta auferida durante o período⁹⁶. Estes dados são passados à distribuidora pelos exibidores. Encerrado o mês, um relatório mais detalhado deve ser enviado à Ancine, contendo as mesmas informações, porém destrinchadas por sala e dia⁹⁷. A Agência encaminha *e-mails* avisando sobre as informações pendentes e, caso o distribuidor não as forneça, ele pode ser multado de dois a cem mil reais.

À primeira vista, esta exigência pode não parecer custosa, mas se a companhia comercializar vários títulos ao mesmo tempo e se o número de salas alcançadas for expressivo, é necessário que haja alguém dentro da empresa destacado para esta função – mesmo que não em horário integral. A catalogação dos dados pode ser automatizada através de programas de computador, mas se faz necessário que uma pessoa confira o recebimento dos dados em sua totalidade. Além disso, o formato dos borderôs varia de acordo com o grupo exibidor. Há também um relatório similar referente à venda de unidades de vídeo doméstico⁹⁸.

Apesar do embaraço, é compreensível e mesmo desejável que a Agência imponha tal tarefa. É a partir das informações obtidas que o órgão regulador pode tomar decisões mais acertadas quanto às políticas públicas de amparo ao cinema nacional.

Por fim, todo filme destinado à comercialização ou à exibição pública necessita ser classificado quanto à sua recomendação etária. Esta função é desempenhada por setor específico dentro do Ministério da Justiça, que recebe as obras e seus *trailers* com antecedência de até um mês, juntamente com o comprovante de pagamento da Condecine Registro e dois formulários preenchidos pelo distribuidor⁹⁹. Os documentos assinalam determinados tipos de conteúdo presentes na obra, e servirão como balizadores para a classificação indicativa do filme. As classificações são publicadas no Diário Oficial da União e podem ser consultadas em banco de dados presente na página do Ministério da Justiça.

⁹⁶Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Salas (SADIS) – Informações agregadas.

⁹⁷Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Salas (SADIS) – Informações detalhadas. Para mais informações sobre o SADIS: <http://www.ancine.gov.br/media/SAVISADIS/pdf/FAQ_SADIS.pdf>. Acesso em: 26 maio 2014.

⁹⁸Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Vídeo Doméstico (SAVI). Para mais informações sobre o SAVI: <http://www.ancine.gov.br/media/SAVISADIS/pdf/FAQ_SAVI.pdf>. Acesso em: 26 maio 2014.

⁹⁹Ficha técnica de classificação e Formulário de justificação. Disponíveis em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?Team=%7B49798573-B4FD-44A7-B6FB-81E0B8B69A19%7D>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

Uma vez classificada a obra, não há a necessidade de se repetir o procedimento para o caso do lançamento nos demais segmentos. “Jogada de Rei” obteve a classificação de “não recomendado para menores de 14 anos” devido a algumas cenas com violência e consumo de drogas.

Classificações etárias muito restritivas dificultam a colocação do filme nas salas de cinema, especialmente se a obra em questão não tiver muito apelo comercial ou artístico. Em alguns casos, o filme pode vir a ser exibido apenas em sessões noturnas. Além disso, os *trailers* exibidos antes da atração principal não podem ter restrição etária superior a ela.

4.4 Programação

Dentre as atividades desempenhadas por uma distribuidora cinematográfica, a mais importante é, na opinião do autor, a de programação. Trata-se da negociação junto aos exibidores para a colocação ou manutenção do filme em cartaz. Não importa quão estúpido seja um filme, quão dispendiosa tenha sido sua produção nem quão criativa seja a sua publicidade; se a obra não for lançada em um número suficiente de salas, um número condizente com os atributos do título e os investimentos em jogo, o distribuidor corre sério risco de não ter sucesso financeiro na empreitada.

Como é possível perceber, a programação não depende exclusivamente do distribuidor. Na verdade, o poder de escolha sobre qual filme será exibido se encontra nas mãos dos donos das salas. Portanto, para se entender melhor a realidade enfrentada pelo distribuidor, faz-se necessário compreender o que o exibidor almeja de fato.

Para os cinemas, a venda de ingressos não é muito rentável. Luiz Gonzaga de Luca (2010, p. 176-178) exemplifica a questão expondo três demonstrativos de resultado: um para a operação de bilheteria, outro para a operação de *bonbonnières* (concessões), e o terceiro para a operação de publicidade na tela. As margens operacionais¹⁰⁰ das respectivas operações são

¹⁰⁰Em seus demonstrativos, Luca utiliza o termo “margem bruta”. Porém, baseado nas tabelas elaboradas pelo autor, afirmo que a expressão é incorreta. “Margem bruta” designa a rentabilidade de uma operação de venda após a dedução dos encargos sobre a venda e dos custos dos produtos vendidos. O termo certo seria “margem operacional”, que se refere à rentabilidade da operação de vendas após as deduções acima mencionadas, mais as despesas da operação, como encargos trabalhistas, administrativos, manutenção, etc.

de aproximadamente 4%, 28% e 50%. Os demonstrativos podem ser vistos no Anexo 4, à página 101.

Marcelo França Mendes (2013), diretor do Grupo Estação, declarou em entrevista que as margens líquidas de seu circuito giram em torno de 7%. Ou seja, próximo ao que paga a Taxa Básica de Juros brasileira¹⁰¹. Dadas estas remunerações, aplicar em investimentos de renda fixa o capital empregado na operação de exibição traria retorno semelhante.

É por isso que os agentes do mercado costumam afirmar que o lucro das salas depende em grande medida das vendas da *bonbonnière*. Daí os preços elevados e margens esticadas da pipoca e do refrigerante, por exemplo. Cinemas com perfil mais artístico, no qual o público costuma ser menos afeito a comer durante as sessões, têm restringida essa fonte de receitas.

Para ambos os perfis, comercial ou alternativo, é de suma importância o fluxo de pessoas. Nesse intuito, contam a capacidade do filme de atrair pagantes o mais rápido possível e a oferta constante de novos títulos ao público consumidor. Por “melhor” que seja uma obra, se seu retorno não for imediato, é grande a probabilidade de ela ser trocada, e isto ocorre sem a menor cerimônia¹⁰². Ainda há casos de títulos que crescem com o boca-a-boca, principalmente os destinados ao circuito de arte, mas é cada vez mais importante que se faça um bom trabalho de divulgação prévia.

Conforme aludido no parágrafo acima, é pertinente que o distribuidor ofereça um catálogo de filmes adequado ao perfil do exibidor¹⁰³ e em permanente atualização. Assim, constrói-se ao longo do tempo um relacionamento comercial que facilita, para o distribuidor, a atividade de programação. Não à toa, a Downtown Filmes¹⁰⁴, do empresário Bruno Wainer,

¹⁰¹Em junho de 2014, a Taxa Básica de Juros brasileira (Selic) era de 11%.

¹⁰²Em entrevista ao suplemento *Veja São Paulo* (BARBIERI, 2013), Ricardo Szperling, diretor de programação da rede Cinemark, afirma que seu gosto pessoal não influencia na escolha dos títulos. Relato também minha experiência com o grupo Cinépolis. Aline Felix Wilhelm, responsável pela programação de boa parte do circuito, diz ter gostado muito de nosso filme “Jogada de Rei”. Isso não impediu o filme de ter um lançamento restrito nas salas supervisionadas por ela.

¹⁰³Além da distinção entre salas “de arte” e salas comerciais, alguns exibidores classificam seus cinemas de acordo com a classe sócio-econômica de seus frequentadores. Essa classificação pauta não apenas a escolha dos títulos, como também a das versões dublada ou legendada.

¹⁰⁴Downtown Filmes é uma empresa brasileira de distribuição cinematográfica. Fundada em 2006, a empresa é voltada exclusivamente para a comercialização de títulos nacionais.

preferiu distribuir seus títulos em parceria com a Paris Filmes¹⁰⁵, empresa nacional do setor mais antiga em funcionamento. A Paris possui uma estrutura de programação e de vendas que a Downtown se abdicou de ter.

Idealmente, a tarefa de programar começa alguns meses antes do lançamento, com o informe a exibidores e mídia especializada (Filme B e Revista Exibidor) sobre o filme e a data escolhida. Apesar da antecedência, não há garantias de que a obra será programada. Ademais, as datas costumam ser alteradas conforme as vicissitudes do mercado – o desempenho dos outros filmes e a movimentação da concorrência.

Apenas os grandes lançamentos têm poder para serem marcados antecipadamente e de forma definitiva, e, com a disputa cada vez mais acirrada entre as *majors* pelos melhores períodos do ano – as férias escolares –, a marcação de seus principais títulos vem ocorrendo com um ano de antecedência ou mais. Todo o restante do setor baliza seus lançamentos de acordo com estes poderosos “faróis”.

Assim, o distribuidor independente deve estar atento ao mercado, mantendo contato com os exibidores para que lhe sejam expostas as situações que se descortinam. De preferência, deve haver um esforço conjunto para que a data seja ajustada de modo a ampliar a abertura do título.

Esta incerteza quanto à programação também prejudica o trabalho de promoção da obra, pois restringe o distribuidor de divulgá-la muito antecipadamente. Aliás, recomenda-se evitar a menção a datas em materiais como cartazes, exceto quando se está certo sobre a data de estreia.

De qualquer forma, pôsteres e cópias do *trailer* devem ser enviados com antecedência aos cinemas em que o distribuidor acredita que o título será exibido¹⁰⁶. Mais uma vez, os “arrasa-quarteirões” levam vantagem: no caso deles, basta que se enviem materiais para todos os cinemas. Distribuidores menores, operando com filmes comercialmente menos atrativos, necessitam ser mais seletivos, sob o risco de desperdiçarem dinheiro. Para o caso de “Jogada

¹⁰⁵Paris Filmes é uma empresa brasileira de distribuição cinematográfica. Fundada em 1960 pelo imigrante romeno Sandi Adamiu, a empresa é responsável pelo lançamento no Brasil, dentre outros filmes, das sagas juvenis “Crepúsculo” (*Twilight*) e “Jogos Vorazes” (*Hunger Games*).

¹⁰⁶A escolha de quais *trailers* serão exibidos também é prerrogativa do exibidor.

de Rei”, optou-se por escolher os complexos com número maior de salas e onde não houvesse a onipresença da versão dublada¹⁰⁷.

Por mais que se deseje uma data ideal, chegará um momento em que, na falta dela, a distribuidora precisará escoar as obras de seu catálogo. Afinal, enquanto empresa, ela precisa operar para cumprir seus compromissos¹⁰⁸. Esta realidade foi alertada pelo programador da Califórnia Filmes, Jairo Nogueira.

A cada semana, o exibidor geralmente escolherá até três filmes para dar destaque em seu circuito. Isso em se tratando de grandes cadeias, com complexos de muitas salas. No caso de grupos menores, é possível que haja espaço para apenas um título novo.

Desse modo, o distribuidor deve tentar marcar o seu lançamento numa data em que este se destaque frente à concorrência. Por exemplo, as obras ofertadas na cine-semana que se inicia no dia 22 de maio de 2014, quinta-feira¹⁰⁹, são:

- “Os Anos Felizes” (*Anni Felici*, Itália/França, 2013), drama distribuído pela Imovision;
- “Antes do Inverno” (*Avant L’Hiver*, França/Luxemburgo, 2013), drama distribuído pela Mares Filmes em parceria com a Europa Filmes;
- “A Farra do Circo” (Brasil, 2013), documentário com distribuição da Arthouse;
- “O Lobo Atrás da Porta” (Brasil, 2013), drama estrelado por Leandra Leal e distribuído pela Imagem Filmes;
- “Oslo, 31 de Agosto” (*Oslo, 31. August*, Noruega, 2011), drama comercializado pela Lume Filmes;
- “O Fantástico Mundo de Juan Orol” (*El Fantástico Mundo del Juan Orol*, México, 2012), drama distribuído pela Polifilmes em parceria com a Bitelli Filmes;

¹⁰⁷Por incrível que pareça, a maioria dos cinemas que pesquisamos dá preferência a esta versão. Segundo os exibidores, há uma sensível predileção do filme dublado por parte do público brasileiro. Ver site... Entretanto, os custos de dublagem para o segmento de salas de cinema podem chegar a 50 mil reais para um longa-metragem de 100 minutos. Trata-se de um valor que uma distribuidora pequena dificilmente tem condições de arcar.

¹⁰⁸Empresas não vão à falência por falta de lucro, mas sim por falta de caixa.

¹⁰⁹Segundo calendário de estreias do Filme B. Acesso em: 21 maio 2014.

- “Os Homens São de Marte... E É para Lá que Eu Vou” (Brasil, 2014), comédia baseada na peça teatral homônima e distribuída pela Downtown Filmes juntamente com a Paris Filmes;
- “Malévola” (*Maleficent*, EUA, 2014), fantasia da Disney estrelada por Angelina Jolie;
- “Miss Violence” (Grécia, 2013), drama com distribuição da Esfera Filmes em parceria com a Vitrine Filmes;
- “No Limite do Amanhã” (*Edge of Tomorrow*, EUA, 2014), ação da Warner Bros. protagonizada por Tom Cruise.

Ao todo, dez novos longas-metragens têm estreia planejada para a mesma data. Diante da oferta, o exibidor levará em consideração a “força” de cada título, e montará sua grade de programação tentando atender a diferentes perfis do público de cinema.

Nesse sentido, “Os Homens São de Marte...”, “Malévola” e “No Limite do Amanhã” são os destaques do circuito comercial. Além de produções com grande evidência na mídia, cada um dos filmes se destina a uma faixa específica de consumidores: a comédia nacional procura atrair as mulheres; o título da Disney, o público infantil; e a ação estrelada por Tom Cruise, jovens e adultos do sexo masculino.

Nos cinemas “de arte”, a disputa é ainda maior, até porque três das distribuidoras controlam, mesmo que indiretamente, as salas em que costumam programar seus filmes. São os casos da Imovision (Reserva Cultural, em São Paulo), da Lume Filmes (Cine Lume, em São Luís, no Maranhão), e da Esfera Filmes, cujo um dos sócios, Marcelo França Mendes, é diretor do Grupo Estação.

A quantidade de salas ocupadas por cada filme depende também da manutenção ou não das obras que já se encontram em cartaz. Para o exemplo da cine-semana de 22 de maio, ainda há forte presença no circuito comercial de filmes como “O Espetacular Homem-Aranha 2 – A Ameaça de Electro” (*The Amazing Spider-Man 2*, EUA, 2014) – 896 salas –, “Godzilla” (EUA, 2014) – 741 salas –, “Capitão América 2 – O Soldado Invernal” (*Captain America: The Winter Soldier*, EUA, 2014) – 337 salas – e “Mulheres ao Ataque” (*The Other Woman*, EUA, 2014) – 282 salas¹¹⁰.

¹¹⁰Fonte: International Box Office Essentials (IBOE).

Distribuidores também devem estar atentos para a ocorrência de feriados, especialmente se eles caírem em dias úteis. Nesses casos, a ocupação das salas de cinema tende a ser maior do que o normal, rivalizando em números com os fins de semana. Se por um lado é vantajoso para o distribuidor programar o seu filme numa semana em que haja esse tipo de feriado, por outro, caso a estreia ocorra na semana seguinte a ele, há maior possibilidade de os filmes em cartaz se manterem em circuito, reduzindo o espaço disponível para os títulos novos.

Esse problema foi justamente o calcanhar de Aquiles de “Jogada de Rei”. Lançado na cine-semana após o feriado de 1º de maio (quinta-feira anterior à estreia), o filme viu o espaço disponível para novos títulos se reduzir, uma vez que os resultados da semana anterior foram agigantados pela bilheteria do Dia do Trabalhador¹¹¹.

Além disso, o distribuidor independente se vê penalizado pelo atraso na digitalização do parque exibidor brasileiro, conforme explicitado no capítulo anterior. Uma vez que grande parte das salas digitais já implantadas no país se destina à exibição do formato 3D, elas ficam como que reservadas para os grandes lançamentos. Assim, se faz necessária a produção de cópias em 35 milímetros para que a comercialização atinja um número maior de telas, ou então o distribuidor terá que conformar seu lançamento a um espaço menor. Esta segunda opção foi a adotada para o filme “Jogada de Rei”, devido à limitação financeira da empresa diante do oneroso processo de transferência da obra para o suporte em película.

Depreende-se, enfim, que o setor de distribuição cinematográfica, cujo alicerce está na colocação do filme no mercado, pouco tem de “glamouroso”. É, a bem da verdade, um mercado de datas, na qual o poder de decisão se concentra nas mãos dos exibidores e dos grandes estúdios, ficando à mercê de suas decisões o restante das empresas. O distribuidor independente operará nas brechas que lhe forem apresentadas, e seu crescimento estará condicionado à expansão do circuito exibidor, à elevação do preço do ingresso (ambas variáveis não controladas por ele) e à tomada de *market share* do concorrente.

¹¹¹Feriados costumam apresentar desempenho semelhante aos de sábado e domingo.

4.5 Logística

A distribuição de bens pode ser entendida como a disponibilização deles em diferentes pontos de venda, envolvendo, portanto, um rígido cronograma de transporte e entrega dos itens. Por mais que a palavra “logística” possa denotar uma operação complexa, no caso da distribuição cinematográfica, ela basicamente consiste no envio aos cinemas dos materiais necessários para a exibição da obra (cópias) e sua promoção (*trailer*, cartazes, banners, etc).

Sem dúvida, o distribuidor deve estar atento aos prazos de produção dos materiais, assim como aos processos burocráticos para a obtenção do registro de título e da classificação indicativa. Entretanto, não se trata de uma tarefa muito complexa, e o processo que seria mais penoso – a entrega dos itens já mencionados aos cinemas – é feito por transportadoras¹¹².

A alteração das estreias cinematográficas para as quintas-feiras – efetivada em 13 de março de 2014 – demandou um esforço maior dos envolvidos, principalmente dos profissionais das empresas exibidoras responsáveis por montar suas grades de programação. Antes, as negociações entre distribuidor e exibidor eram iniciadas na segunda, ajustes eventuais eram feitos na terça e as transportadoras entregavam as cópias, no mais tardar, nas sextas-feiras pela manhã.

Na teoria, após a referida mudança da cine-semana, as negociações passariam a ser feitas na sexta e ajustadas na segunda. Porém, após 20 anos de tradição, falta ao mercado um histórico de dados que permita estimar com precisão o desempenho futuro de um título baseado somente em uma “quinta de estreia”. Portanto, os exibidores continuam aguardando os resultados do fim de semana para tomarem melhores decisões. Assim, como a entrega deve ser feita até quinta pela manhã, as transportadoras tem um dia a menos para executar a tarefa de entrega das cópias¹¹³.

¹¹²A Warner Bros. tem sua própria transportadora, mas é uma exceção. O restante dos distribuidores utiliza companhias terceirizadas.

¹¹³Dois curiosidades: primeiro, cinemas de arte costumam programar suas salas apenas no fim da segunda-feira. Por sua vez, circuitos comerciais o fazem desde cedo. Segundo, ter seu filme colocado em um cinema de Manaus pode ser uma dor de cabeça, e os exibidores com salas na cidade já estão acostumados com isso. É comum a cópia do filme ser retida na alfândega do aeroporto, sendo liberada após o exibidor recolher o devido imposto. No caso de Manaus, esse aborrecimento se deve muito provavelmente por causa da Zona Franca, apesar de o problema também ocorrer em outras capitais do Norte e do Nordeste, como, por exemplo, Natal.

A bem da verdade, esse problema é maior para os filmes médios, pois não se sabe onde eles serão colocados. Em se tratando de um grande lançamento, basta o distribuidor enviar cópias do título para todos os cinemas com perfil comercial.

Por último, seria interessante abordar um pouco mais a questão da mudança do dia de estreias cinematográficas. Segundo Paulo Lui (GENESTRETI, 2014), presidente da Federação Nacional das Empresas Exibidoras Cinematográficas (Feneec), o motivo seria o atendimento de pedidos que a instituição vinha recebendo por parte do público. Lui argumenta que diversas opções de lazer estavam iniciando a programação de fim de semana na quinta-feira e, por não oferecer novidades neste dia, o cinema estava sendo prejudicado. Além disso, os lançamentos contariam com um dia a mais de boca-a-boca. Também não se pode deixar de citar que, com a mudança, os ingressos vendidos na quinta – data de estreia – passaram a ser mais caros.

Sem duvidar que a Federação tenha sido solicitada pelos consumidores a articular a alteração, duas pesquisas de opinião na Internet mostram posturas mais divididas. Em enquete realizada no site UOL, 58,79% dos participantes se expressaram indiferentes à mudança¹¹⁴. Os entusiastas somaram 27,11% e os insatisfeitos, 14,09%. Em pesquisa semelhante no portal Adoro Cinema¹¹⁵, os indiferentes representaram 20,41% dos votos, os a favor, 49,5% e os contra, 30,09%.

A ideia foi levantada aos agentes do mercado em novembro de 2013, durante o Show Búzios, evento que congrega exibidores e distribuidores nacionais. Embora não se tenha tido uma objeção patente ao plano, alguns distribuidores se mostraram receosos, principalmente por causa dos impactos que a mudança traria à logística de programação e envio das cópias aos cinemas. Não apenas as empresas do setor deveriam se adequar à nova realidade, como também os veículos de comunicação que noticiam os lançamentos cinematográficos e as agendas culturais. Assentada a ideia, a alteração foi posta em prática em 13 de março de 2014¹¹⁶.

¹¹⁴Disponível em: <<http://cinema.uol.com.br/noticias/redacao/2014/02/21/filmes-passam-a-estrear-as-quintas-feiras-no-brasil.htm>>. 32.949 votos a 30 de maio de 2014.

¹¹⁵Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/noticias/filmes/noticia-105562/>>. 1.406 votos a 30 de maio de 2014.

¹¹⁶Com isso, o Brasil passa a lançar filmes no mesmo dia da semana que outros países da América do Sul como a Argentina, o Peru, a Bolívia e o Chile. Nos Estados Unidos, as estreias ocorrem às sextas.

Objetivando examinar os efeitos da modificação, foram analisados os seguintes dados: quanto, em termos percentuais, a quinta-feira representava diante da sexta anterior, antigo dia de estreia, e quanto a atual quinta representa diante da sexta, agora segundo dia de exibição. Para isso, foram selecionados 20 casos de antes da mudança, e 20 de depois.

Outras análises da evolução de um filme permitem constatar que os dias da semana guardam uma relação muito constante uns para com os outros, esteja o filme em sua semana de estreia ou já há algum tempo em cartaz. Exemplificando: a receita de domingo costuma equivaler a 90% da de sábado, tenha sido lançado o filme há uma semana ou há cinco (ver Tabela 3.9, à página 51).

Mesmo diante dessa constância, optou-se por selecionar alguns filmes em sua primeira e outros em sua terceira semana de exibição. A quantidade de lançamentos selecionados foi mantida nos dois grupos, o de antes e o de depois da modificação. Vale enfatizar que este exame não é capaz de provar se a mudança atingiu (ou atingirá) seus objetivos ou não. Para isso, seria necessária uma amostragem muito maior. Além de que a comparação entre quintas e sextas é um medidor imperfeito, uma vez que se ambiciona melhorar o resultado dos filmes como um todo.

Os filmes e dados obtidos se encontram no Anexo 5, às páginas 102-105. Deles concluí-se que:

- 1) Antes da mudança, a bilheteria da quinta seguinte à sexta averiguada¹¹⁷ correspondia a aproximadamente 51% da bilheteria desta. A proporção é idêntica tanto se levarmos em consideração apenas os dados de semanas de estreia, quanto de terceiras semanas, ou mesmo se excluirmos da análise os grandes lançamentos.
- 2) No que se refere ao público, a constância do padrão se repete. Contudo, a percentagem sobre para aproximadamente 64%. Ou seja, uma proporção maior de pagantes às quintas-feiras resultava em uma proporção menor de faturamento, devido ao ingresso mais barato.
- 3) Quando se estuda os dados obtidos após a mudança do dia de estreia, percebe-se que a bilheteria de quinta passou a representar aproximadamente 59% da de sexta. Há algum ruído (variação) nos números dos grupos já citados: filmes em primeira semana, em

¹¹⁷Ou seja, esta quinta era o último dia da cine-semana.

terceira, e excluídos os “arrasa-quarteirões”. Contudo, todos eles demonstram uma melhora relativa dos resultados de quinta frente aos de sexta.

- 4) O exame do número de pagantes pós-mudança indica uma proporção de 65%, na média. Ou seja, um acréscimo muito pequeno ao que já se observava antes da alteração. Portanto, pode-se concluir que, pelo menos num primeiro momento, a melhora de 15 pontos percentuais¹¹⁸ na proporção da bilheteria de quinta se deve ao aumento do preço do ingresso.
- 5) É interessante notar que, neste último exame, há uma forte variação quando se observam os números dos grupos já mencionados. Ao passo que os títulos em primeira semana mostram uma proporção de 68%, indicando um público relativo maior nas quintas-feiras, os *blockbusters* e os filmes estreantes tiveram queda na participação do público do dia (60%). Essa é uma indicação de que os efeitos da mudança podem ter sido contrários ao que se desejava.

Porém, como já avisado, esta análise pode sofrer de diversos vieses, não podendo ser qualificada como um estudo em definitivo. Apenas o tempo confirmará se a estratégia adotada pelo mercado será bem sucedida ou não.

4.6 Marketing¹¹⁹

Em “The Business of Media Distribution”, Jeffrey Ulin (2010, p. 382) faz a seguinte distinção:

A distribuição envolve a vendagem, a manufatura física (ou o acesso *online*) e a entrega de bens para venda, tais como uma cópia cinematográfica, um DVD ou um *master* para televisão. Para cada categoria de mídia em que é licenciada uma propriedade intelectual, a distribuição cuida de como ela será consumida e monetizada: qual o preço, onde e como o produto é vendido (ou locado), quantas unidades serão feitas, como o estoque é gerenciado e qual é o custo dos produtos. Por sua vez, o marketing foca na ciência e no interesse. Em certa medida, o marketing é a arte e o negócio de se induzir uma pessoa ao consumo fazendo com que, primeiro, ela saiba da disponibilidade do produto e, segundo, ela tenha o impulso de assisti-lo, comprá-lo ou alugá-lo. Em suma, (...) o marketing foca em conscientização e geração de consumo, ao passo que a distribuição foca em tornar este consumo o mais lucrativo possível [*tradução do autor*].

¹¹⁸ $(59/51) - 1 = 0,1568$

¹¹⁹No Anexo 6, às páginas 106-108, são expostos dois cartazes e um *press release* do filme “Jogada de Rei”.

Há uma extensa e rica bibliografia sobre marketing, desde como estimular o desejo de consumo até como estreitar as relações entre consumidores e empresas através de canais de comunicação direta; desde como destacar um produtor frente à concorrência até como planejar os gastos de mídia. Seria impossível cobrir neste trabalho um assunto tão vasto. Portanto, esta seção expõe apenas algumas reflexões sobre a matéria.

Para se entender melhor a lógica do marketing para cinema, especialmente em se tratando de grandes filmes, é recomendada a leitura dos livros “Film Marketing” (2010), de Finola Kerrigan, e “Marketing to Moviegoers: A Handbook of Strategies and Tactics” (2013), de Robert Marich, além da já citada obra de Jeffrey Ulin (2010). Já para vislumbrar a realidade da promoção de títulos nacionais, uma boa obra é “O Filme nas Telas: A Distribuição do Cinema Nacional” (2010), cuja autora, Hadija Chalupe, analisa o lançamento de cinco títulos brasileiros separados em quatro perspectivas mercadológicas: filme para grande escala, filme de nicho, filme médio e filme para exportação.

Muito interessante também é estudar as estratégias de divulgação de títulos independentes lançados por seus próprios realizadores, sobretudo nos Estados Unidos. Em linhas gerais, procura-se criar uma comunidade de entusiastas da obra, expandida gradualmente através da realização de eventos, fóruns e páginas na Internet e venda de produtos “anexos”, como bonés e camisetas personalizadas do filme. Essa abordagem me parece ser mais bem sucedida no caso de filmes de nicho, como são os exemplos de “Bomb It” (EUA, 2007), documentário sobre grafite e arte de rua cuja campanha é relatada no livro “Think Outside the Box Office” (2010), de Jon Reiss, e de “Indie Game: The Movie”, documentário sobre a indústria independente de jogos eletrônicos, cujo excelente estudo de caso (PAJOT; SWIRSKY, 2012) está disponível na Internet.

Entretanto, pode um distribuidor executar tal tipo de estratégia se ele não tem proximidade com a produção do filme? Dificilmente; e esta é uma vantagem daqueles que produzem e distribuem suas próprias obras, como ocorre com os grandes estúdios norte-americanos. Desde o início das filmagens – ou mesmo antes –, os principais produtos das *majors* recebem publicidade: definição da data de estreia, escolha do elenco e equipe técnica, fotos dos bastidores, etc.

A lógica por trás tanto das campanhas dos filmes de nicho citados como dos grandes lançamentos hollywoodianos é fazer do conteúdo audiovisual uma marca. Também por isso o mercado vem apostando cada vez mais franquias, sejam elas do próprio universo

cinematográfico (por exemplo, “Star Wars” nos EUA e “De Pernas para o Ar 2” no Brasil), sejam oriundas de outras mídias (por exemplo, “Tomb Raider: Lara Croft” dos *vídeo games*, “Os Vingadores” das histórias em quadrinho, “Harry Potter” dos livros).

Estabelecendo uma relação com o produto após este já estar acabado, resta ao distribuidor independente criar uma marca da segunda maneira possível: comprando espaço na mídia. Esta técnica também é utilizada pelos estúdios e se concentra próxima à data de lançamento (*blitz* publicitária). Já o pequeno distribuidor, impossibilitado de arcar com os expressivos custos do método, precisa encontrar formas alternativas para divulgar seus produtos.

A tarefa se torna ainda mais árdua quando se trabalha com filmes estrangeiros, pois no caso dos nacionais, em geral são utilizados recursos incentivados. Mendes (2013) informa que a maioria dos títulos não brasileiros comercializados por distribuidoras pequenas são lançados nos cinemas sem nenhuma campanha de divulgação – alguns até mesmo sem cabine de imprensa já que, segundo Marcelo, é muito arriscado expor uma obra a um crítico caso ela não seja realmente “boa”. Nas palavras do diretor do Grupo Estação, uma resenha negativa no jornal O Globo pode minar sobremaneira as chances de um título ter sucesso comercial no Rio de Janeiro.

Também por isso, Guilherme Tristão (2013), ex-programador do Grupo e atualmente diretor de produção do cinema Cine Arte UFF, destaca a importância de se conhecer o gosto de cada crítico, escolhendo aquele com mais chances de se interessar pela obra a ser lançada.

No caso de “Jogada de Rei”, optou-se por expô-lo à imprensa. Não se trata de um filme de nicho, a ser explorado gradualmente em diferentes praças, levando ao cinema pequenas parcelas de um público muito específico. Era preciso que ele ganhasse certo espaço na mídia, e uma das formas mais eficazes de se obter divulgação gratuita é conseguir uma resenha positiva para a obra. O risco parece ter valido a pena, e as críticas recebidas foram proveitosas, em linha com “um filme singelo, mas eficiente”.

Além do trabalho de assessoria de imprensa, em alguns casos os distribuidores menores promovem seus lançamentos com a realização de debates, às vezes contando com a participação de membros do elenco ou da equipe técnica. Aliás, a participação dessas pessoas na promoção da obra ajuda sobremaneira o trabalho do distribuidor. Entretanto, por não se tratar de uma estreia global, para a qual elas costumam reservar suas agendas, a tarefa pode

ser inviável, como se mostrou a nossa: tentou-se promover uma entrevista com o ator Cuba Gooding Jr., mas seus compromissos profissionais o impossibilitaram de realizá-la.

Uma técnica que pode ser utilizada pelo pequeno distribuidor para impulsionar seus resultados é a da propaganda *online*, especialmente a divulgação paga em redes sociais e em ferramentas de busca (como o Google). A vantagem do marketing digital está na possibilidade de veicular a campanha somente para um perfil de público muito específico. Por exemplo, moradores de Ipanema que gostam de filmes de drama. Se feito de forma correta, o custo por “impressão” (contato de um consumidor em potencial com a peça publicitária) pode ser muito baixo. Utilizando cerca de cem dólares, a campanha de “Jogada de Rei” obteve alguns milhares de impressões.

Mesmo assim, delimitar sua campanha antes que se conclua a programação do filme – feita apenas três dias antes da estreia – é um tiro no escuro. Infelizmente, algumas pessoas que haviam se interessado pelo filme vieram perguntar nas redes sociais se o mesmo não seria lançado em suas cidades. Não é difícil que uma atitude de engajamento se transforme em uma frustração. Portanto, mais uma vez se ressalta que o cerne da atividade de distribuição está na capacidade de se colocar os filmes nos cinemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia, foi exposta a evolução do mercado cinematográfico brasileiro desde 1990, ano em que foi extinta a Empresa Brasileira de Filmes, até os dias atuais. O enfoque do trabalho incidiu sobre a atividade de distribuição, elo entre a produção e a exibição e responsável por “transformar conteúdo em dinheiro” (ULIN, 2010, p. 1). Após expor a conjuntura do mercado e elencar os principais desafios do setor, chega-se às seguintes conclusões:

A atividade cinematográfica implicará riscos cada vez maiores para os agentes que nela atuam. Esta parece ser a postura dos estúdios americanos, e em boa parte dos países são estas empresas que “ditam” as condições do mercado. As *majors* têm concentrado seus esforços em títulos maiores, de modo a competir pelo interesse dos consumidores. A estratégia de lançamento passou a enfatizar o consumo por impulso, sendo a obra explorada em um curto espaço de tempo e promovida por uma intensa campanha de marketing. Para que tal exploração seja lucrativa, é preciso que o filme ocupe o maior espaço possível do circuito exibidor. Concorre para isso a digitalização das salas, que barateia a distribuição cinematográfica. Em linha com o que pensam os cineastas George Lucas e Steven Spielberg, se no início o cinema se caracterizava como uma mídia “popular”, atualmente ela tende a ser mídia do grande espetáculo audiovisual¹²⁰.

Embora não se possa dizer que a produção independente desaparecerá das telas de cinema, o espaço onde atuam os distribuidores independentes tende a ser mais restrito¹²¹. Para equilibrar o jogo, os agentes nacionais estão dando maior atenção ao produto brasileiro. Nesse sentido, é de se esperar uma consolidação dos gêneros nacionais que, até aqui, vêm obtendo resultado expressivo. Contribuirá para esta tendência a manutenção dos mecanismos de

¹²⁰Ver: <<http://variety.com/2013/digital/news/lucas-spielberg-on-future-of-entertainment-1200496241/>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

¹²¹É interessante pontuar que no último Show de Inverno, realizado em abril de 2014, Imovision e Califórnia Filmes expuseram seu descontentamento com relação a seus resultados. Segundo Jean-Thomas Bernardini, fundador da Imovision, a companhia estava no vermelho até aquele momento do ano. Vladimir Fernandes, sócio da Califórnia, pediu a colaboração dos exibidores presentes. Schroot (2014) me informou que “Rush - No Limite da Emoção” (*Rush*, EUA, 2013), lançado pela empresa no ano anterior, se mostrou uma grande aposta errada, e que ela esperava se recuperar com a distribuição de “Os Mercenários 3” (*The Expandables 3*, EUA, 2014), previsto para agosto de 2014. Embora menos explícita, Maria Eliete Moraes (2014), diretora de marketing da Imagem Filmes, me revelou que os resultados da empresa também estavam aquém do planejado.

fomento, em especial o Programa Adicional de Renda e as Linhas C e D do Fundo Setorial do Audiovisual.

Quanto às janelas de exibição, embora seu encurtamento seja um fato, é pouco provável que elas venham a se sobrepor por completo – pelo menos no médio prazo –, de modo que a própria noção de janela (período de exclusividade) se perca. É mais crível acreditar que a estratégia de comercialização variará de acordo com o filme. O lançamento simultâneo em diferentes segmentos tende a se adequar às obras menores, como de fato já vem acontecendo nos Estados Unidos. Para os *blockbusters*, priorizar as mídias de acesso mais caro ainda é indispensável para que se recuperem os valores investidos.

Há, é verdade, alguns modelos alternativos de venda sendo testados pelas *majors* no caso das superproduções. Por exemplo, ao lançar o filme “Guerra Mundial Z” (*World War Z*, EUA/Reino Unido, 2013), a Paramount ofereceu em cinemas selecionados os chamados Mega Tickets, admissões quase cinco vezes mais caras que as convencionais, mas que dão ao comprador uma série de direitos, entre as quais a de baixar o arquivo digital da obra assim que ele estiver disponível¹²². Entretanto, só o futuro dirá se alguma nova forma de se consumir cinema emergirá desses experimentos.

Além de estratégias diferenciadas quanto às janelas, os independentes devem vir a trocar as receitas do *home video* pelo do VOD. Ainda aquém do que aquele já foi em termos de faturamento, o *video on demand* deve se expandir no Brasil com a popularização da banda larga e da TV por assinatura. Quanto ao mercado de vídeo doméstico, é provável que ele permaneça existindo por um bom tempo, mas seu tamanho será reduzido. Os agentes brasileiros também devem buscar formas mais eficientes de divulgação, e o marketing digital concorre para essa necessidade.

Enfim, o distribuidor independente deve estar preparado para um mercado cada vez mais competitivo, no qual a colocação dos filmes nas salas de cinema será mais difícil e dependente do calendário dos grandes *players*. A bem da verdade, o mercado cinematográfico implica uma expansão restrita para o distribuidor, já que o crescimento das receitas depende sobremaneira da ampliação do parque exibidor e do encarecimento do preço do ingresso, ambos os fatores não controlados pelo distribuidor. Considerando que há uma limitação

¹²²Ver “Paramount vende entrada a US\$50 para tentar salvar Hollywood”. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/paramount-vende-entrada-a-us-50-para-tentar-salvar-hollywood>>. Acesso em: 9 jun. 2014.

quanto ao número de filmes ofertados e de lugares (ingressos) disponíveis, a melhora no resultado da empresa se baseará principalmente no “roubo” da participação de mercado dos outros distribuidores. Para tal, são imprescindíveis a aquisição de filmes “atraentes” (geralmente mais caros) e um trabalho de marketing eficaz.

Não obstante o panorama de risco, os segmentos de vídeo sob demanda e TV paga estão em expansão, possibilitando aos agentes novas oportunidades de negócios.

Faz-se necessária uma última ressalva: logo depois de concluída a escrita deste trabalho, a Agência Nacional do Cinema divulgou consulta pública acerca da digitalização dos cinemas. Na minuta de proposta regulatória, são abordados muitos dos dilemas levantados nesta monografia, como, por exemplo, a incompatibilidade do VPF com a distribuição de filmes de arte, as condições abusivas de certos contratos firmados entre as *majors* e pequenos exibidores, a possibilidade de um *blockbuster* ocupar boa parte das telas nacionais, e a expectativa de que, com a distribuição por satélite, os filmes sejam enviados para os cinemas nacionais de fora do Brasil.

Embora com atraso, é de se destacar a postura da Ancine, não indiferente aos problemas que se avizinham com as mudanças tecnológicas do setor. A consulta se encerra no dia 19 de agosto de 2014, estando disponível no seguinte endereço eletrônico: <http://www.ancine.gov.br/consultas-disponiveis>. Cópia da minuta está anexada a este trabalho, à página 109.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Sérgio; BUTCHER, Pedro. **Cinema: desenvolvimento e mercado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2003.
- AMANCIO, Tunico. Pacto cinema-Estado: os anos Embrafilme. **Alceu** – Revista do Departamento de Comunicação Social da PUC-Rio, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 173-184, jul./dez. 2007. Disponível em: <revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu_n15_Amancio.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2014.
- BRAGA, Rodrigo Saturnino. Distribuição cinematográfica. In: DIAS, A.; SOUZA, L. (Org.). **Film business: o negócio do cinema**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 49-127.
- CAMARGO, Rodrigo Albuquerque. A experiência do fundo setorial do audiovisual – FSA. In: SANTOS, R.; COUTINHO, A. (Org.). **Políticas públicas e regulação do audiovisual**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2012. p. 139-186.
- CESNIK, Fábio de Sá. **Guia do incentivo à cultura**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CONES, John W. **The feature film distribution deal: a critical analysis of the single most important film industry agreement**. 1. ed. Illinois, EUA: Southern Illinois University Press, 1997.
- FINNEY, Angus. **The international film business: a market guide beyond Hollywood**. 1. ed. Nova York: Routledge, 2010.
- GALVÃO, Alex Patez. A cadeia de valor ramificada do setor audiovisual. In: SANTOS, R.; COUTINHO, A. (Org.). **Políticas públicas e regulação do audiovisual**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2012. p. 27-58.
- GATTI, André. A política cinematográfica no período de 1990-2000. In: FABRIS, M. et al. (Org.). **Estudos Socine de cinema: ano III**. Porto Alegre, RS: Editora Sulina, 2003. p. 603-612.
- MARTINS, Vinícius Alves Portela. **Fundamentos da atividade cinematográfica e audiovisual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- LUCA, Luiz Gonzaga de. Anotações para o desenvolvimento de uma indústria cinematográfica brasileira. In: ALMEIDA, P. S.; BUTCHER, P. **Cinema: desenvolvimento e mercado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2003. p. 141-155.
- _____. O mercado de salas de cinemas (theatrical). In: DIAS, A.; SOUZA, L. (Org.). **Film business: o negócio do cinema**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 129-179.
- MELEIRO, Alessandra (Org.). **Cinema e mercado**. 1. ed. São Paulo: Escrituras Editora, 2010.
- SILVA, Hadija Chalupe da. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**. 1. ed. São Paulo: Ecofalante, 2010.
- ULIN, Jeffrey C. **The business of media distribution: monetizing film, TV and video content in an online world**. 1. ed. Massachussets, EUA: Focal Press, 2010.

Bibliografia consultada

BUTCHER, Pedro. **A dona da história: origens da Globo Filmes e seu impacto no audiovisual**. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.pos.eco.ufrj.br/publicacoes/mestrado/disserta_pbutcher_2006.zip>. Acesso em: 09 jun. 2014.

CESÁRIO, Lia Bahia. Majors e Globo Filmes: uma parceria de sucesso no cinema nacional. In: FABRIS, M. et al. (Org.). **X estudos de cinema e audiovisual Socine**. São Paulo: Socine, 2010. p. 135-149.

DANIELS, B. et al. **Movie Money: understanding Hollywood's (creative) accounting practices**. 2. ed. Los Angeles, EUA: Silman-James Pres, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship**. 1. ed. Nova York: HarperBusiness, 2006.

FREIRE, Rafael de Luna. **Cinematographo em Nitheroy: história das salas de cinema de Niterói**. 1. ed. Niterói, RJ: Niterói Livros, 2012.

KERRIGAN, Finola. **Film marketing**. 1. ed. Nova York: Routledge, 2010.

LITWAK, Mark. **Contracts for the film & television industry**. 3. ed. Los Angeles, EUA: Silman-James Pres, 2012.

_____. **Dealmaking in the film & television industry: from negotiations to final contracts**. 3. ed. Los Angeles, EUA: Silman-James Pres, 2009.

_____. **Risky business: financing and distributing independent films**. 2. ed. Los Angeles, EUA: Silman-James Pres, 2009.

LUCA, Luiz Gonzaga de. **A hora do cinema digital: democratização e globalização do audiovisual**. 1. ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://aplauso.imprensaoficial.com.br/edicoes/12.0.813.627/12.0.813.627.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

_____. **Cinema digital: um novo cinema?** 1. ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

MARICH, Robert. **Marketing to moviegoers: a handbook of strategies and tactics**. 3. ed. Illinois, EUA: Southern Illinois University Press, 2013.

MARTINS, Vinícius Alves Portela. **Possibilidades de intervenção regulatória por parte das Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico – CIDE: o caso específico da Condecine**. 2009. 82 f. Monografia, Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE, Ministério da Fazenda, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/premios/premios-1/premios/viii-premio-seae-de-monografias-edicao-2013/monografias-2009/3-lugar-tema-2-profissional>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

MENDIBURU, Bernard. **3D Movie Making: Stereoscopic Digital Cinema from Script to Screen**. 1. ed. Massachussets, EUA: Focal Press, 2009.

PAJOT, Lisanne; SWIRSKY, James. **Indie game: the movie: the case study**. 2012. Disponível em: <<http://www.indiegamethemovie.com/news/2012/10/31/indie-game-the-movie-the-case-study.html>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

REISS, Jon. **Think outside the box office: the ultimate guide to film distribution and marketing for the digital era**. 1. ed. Los Angeles, EUA: Hybrid Cinema, 2010.

Webgrafia:

BARBIERI, Miguel. Três perguntas para Ricardo Szperling. **Veja São Paulo**, São Paulo, 5 abr. 2013, atualizado em 18 jun. 2013. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/tres-perguntas-para-ricardo-szperling>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BORTOLOTTI, Marcelo. Você pagou, mas não vai ver. **Veja**, São Paulo, ed. 1996, 21 fev. 2007. Nosso Dinheiro, p. 78. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/210207/p_078.shtml>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BUTCHER, Pedro. Cinema digital em 20 perguntas e respostas. **Revista Filme B**, Rio de Janeiro, maio 2008. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/portal/html/materia1.php>>. Acesso em: 23 maio 2014.

GENESTRETI, Guilherme. Cinemas do Brasil mudam estreias para quinta-feira. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 22 fev. 2014. Ilustrada. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrada/153307-cinemas-do-brasil-mudam-estreias-para-quinta-feira.shtml>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

HEIDSIEK, Birgit. Germany's VPF hub welcomes first major on board. **Cineuropa**, 08 jun. 2012. Disponível em: <<http://cineuropa.org/nw.aspx?t=newsdetail&l=en&did=222094>>. Acesso em: 09 jun 2014.

LUCCA, Guss de. "Cinema é um negócio difícil", diz presidente da Cinépolis. **iG**, São Paulo, 12 nov. 2010. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/cultura/cinema/cinema-e-um-negocio-dificil-diz-presidente-da-cinepolis/n1237824953859.html>>. Acesso em: 23 maio 2014.

MIRANDA, André. Enquanto 48% dos cinemas do mundo já são digitais, Brasil só modernizou 14% de suas salas. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 out. 2011, atualizado em 03 nov. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/enquanto-48-dos-cinemas-do-mundo-ja-sao-digitais-brasil-so-modernizou-14-de-suas-salas-2897543>>. Acesso em: 23 maio 2014.

_____. Processo de modernização dos cinemas brasileiros está atrasado. **O Globo**, Rio de Janeiro, 06 jan. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/processo-de-modernizacao-dos-cinemas-brasileiros-esta-atrasado-11216067>>. Acesso em: 23 maio 2014.

O GLOBO. **Distribuidores e exibidores criticam diretor-presidente da Ancine, Manoel Rangel**. Rio de Janeiro, 17 maio 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/distribuidores-exibidores-criticam-diretor-presidente-da-ancine-manoel-rangel-8414036>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

OLIVON, Beatriz. Filmes brasileiros também surfam na onda da classe C. **Exame**, São Paulo, 01 dez. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/filmes-brasileiros-tambem-surfam-na-onda-da-classe-c>>. Acesso em: 23 maio 2014.

PERRONE, Marcelo. Expansão da projeção digital consolida o esperado fim da centenária película. **Zero Hora**, Porto Alegre, 23 maio 2014. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2014/05/expansao-da-projecao-digital-consolida-o-esperado-fim-da-centenaria-pelicula-4508213.html>>. Acesso em: 09 jun. 2014.

REIS, Thiago; SILVEIRA, Claudia. Em cinco anos, SP perde mais da metade das videolocadoras. **G1 SP**, São Paulo, 31 jul. 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/07/em-cinco-anos-sp-perde-mais-da-metade-das-videolocadoras.html>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

RODRIGUES, Rodrigo. 96 milhões de brasileiros ainda não tem cinema perto de casa, diz relatório da Ancine; Marta Suplicy aponta CEUs como solução. **Terra**, São Paulo, 24 jan. 2014. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/bobfernandes/blog/2014/01/24/96-milhoes-de-brasileiros-ainda-nao-tem-cinema-perto-de-casa-diz-relatorio-da-ancine/>>. Acesso em: 23 maio 2014.

SCREEN INTERNATIONAL. **Buying movies today**. Los Angeles, 12 maio 2010. Disponível em: <<http://www.screendaily.com/features/features/buying-movies-today/5013692.article>>. Acesso em: 04 jun. 2014. Para se ler a matéria, é preciso ser assinante do jornal Screen Daily. Porém, há como se ter acesso gratuito através do buscador Google: <https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=8UyPU-ibOYmj8wFTvIHAAg#q=screen+daily+buying+movies+today>. O link para a matéria é o primeiro listado na página.

SEMANA ABC 2013, São Paulo. **Mesa 01: cinema digital – desafios e perspectivas: panorama do atual processo de digitalização do parque exibidor brasileiro**. São Paulo: Associação Brasileira de Cinematografia. Disponível em: <<http://youtu.be/C0Jl23XxAiY>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

SOUSA, Ana Paula. Efeito dominó: como a queda do mercado de DVDs no Brasil pode afetar o cinema. **Revista Filme B**, Rio de Janeiro, maio 2009. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/portal/html/materia10.php>>. Acesso em: 23 maio 2014.

UMPIERES, Rodrigo Tolotti. De Collor a Tropa de Elite, como anda o cinema brasileiro? **InfoMoney**, São Paulo, 25 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/3248987/collor-tropa-elite-como-anda-cinema-brasileiro>>. Acesso em: 30 maio 2014.

UOL. **Com mais de 120 lançamentos, cinema brasileiro bateu recordes em 2013**. São Paulo, 20 dez. 2013. Disponível em: <<http://cinema.uol.com.br/noticias/efe/2013/12/20/com-mais-de-120-lancamentos-cinema-brasileiro-bateu-recordes-em-2013.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

Entidades

Agência Nacional do Cinema – Ancine. Disponível em: <www.ancine.gov.br>.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br>.

Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Disponível em: <www.cvm.gov.br>.

Filme B. Disponível em: <www.filmeb.com.br>.

Ministério da Cultura – MinC. Disponível em: <www.cultura.gov.br>.

Motion Picture Association of America – MPAA. Disponível em: <www.mpa.org>.

Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual – OCA. Disponível em: <oca.ancine.gov.br>.

RioFilme. Disponível em: <www.rio.rj.gov.br/web/riofilme/>.

Entrevistas

AGUINAGA, Raphael. Entrevista pessoal com o autor, 6 maio 2014, Rio de Janeiro.

BACQUÉ, Laure. Entrevista pessoal com o autor, 19 fev. 2014, São Paulo.

CHEMALE, Homero. Entrevista pessoal com o autor, 11 abr. 2014, Campos do Jordão.

DIAS, Alfredo. Entrevista pessoal com o autor, 3 jun. 2014, São Paulo.

LUI, Paulo. Entrevista pessoal com o autor por e-mail, 24 fev. 2014.

MENDES, Marcelo França. Entrevista pessoal com o autor, 18 dez. 2013, Rio de Janeiro.

MORAES, Maria Eliete. Entrevista pessoal com o autor, 11 abr. 2014, Campos do Jordão.

NOGUEIRA, Jairo. Entrevista pessoal com o autor, 11 abr. 2014, Campos do Jordão.

PAGIN, Vinicius. Entrevista pessoal com o autor, 26 fev. 2014, São Paulo.

SCHROOT, Melanie. Entrevista pessoal com o autor, 10 abr. 2014, Campos do Jordão.

TRISTÃO, Guilherme. Entrevista pessoal com o autor, 11 abr. 2013, Niterói.

GLOSSÁRIO

50/50 net deal – modelo contratual de distribuição no qual o distribuidor só é remunerado caso a exploração da obra seja lucrativa;

Agente de vendas – distribuidor que compra os direitos internacionais de comercialização de um filme para revendê-los a distribuidores estrangeiros;

Agência Nacional do Cinema (Ancine) – autarquia vinculada ao Ministério da Cultura responsável por promover, regular e fiscalizar o mercado cinematográfico nacional;

Blu-Ray Disc – formato de disco ótico, tal como o CD e o DVD, capaz de armazenar vídeos em alta definição;

Cabine de imprensa – sessão de pré-estreia cinematográfica fechada para profissionais da imprensa;

Cadeia de valor – conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores até à fase final de distribuição e venda;

Certificado de Registro de Título (CRT) – certificado de registro de obra audiovisual emitido pela Ancine sem o qual a comercialização da obra é ilegal;

Cinema Mais Perto de Você – programa instituído pelo Governo Federal com vistas a ampliar e interiorizar o parque exibidor brasileiro;

Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide) – espécie de tributo que objetiva regular determinado mercado;

Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine) – Cide existente no mercado audiovisual brasileiro. Apresenta-se em quatro modalidades, duas das quais incidentes sobre a atividade de distribuição: Condecine Registro, paga quando do requerimento do Certificado de Registro de Título, e Condecine Remessa, incidente sobre as remessas feitas ao exterior quando da aquisição de direitos de distribuição ou do envio de resultados da comercialização da obra;

Contabilidade criativa – técnicas imorais, mas não necessariamente ilegais, de manipular os registros e demonstrações de resultado da comercialização de determinada obra;

Contrato de distribuição – acordo mediante o qual o distribuidor adquire do produtor (ou de outro distribuidor) os direitos de comercializar determinada obra audiovisual, observadas as condições impostas pelo contrato;

Contrato Social – acordo entre os sócios de determinada empresa no qual se estabelece, dentre outras normas, o campo de atuação da entidade, as responsabilidades e a participação dos sócios. A Pessoa Jurídica da empresa passa a existir “de direito” quando o Contrato Social é registrado em órgão competente;

Digital Cinema Initiatives (DCI) – *joint venture* criada pelas *majors* para estabelecer os padrões do cinema digital;

Digital Cinema Package (DCP) – conjunto de arquivos digitais, em formato e organização definidos pela DCI, contendo a obra audiovisual, legendas, etc., necessários para a exibição cinematográfica do filme;

Digital Versatile Disc (DVD) – disco ótico capaz de armazenar dados no formato digital e com maior capacidade de armazenamento do que o CD, podendo, por isso, guardar filmes em definição padrão;

Distribuição cinematográfica – conjunto de atividades que envolvem a promoção (marketing) do filme e sua exploração comercial em diferentes segmentos de mercado;

Distribuidor independente – todos os distribuidores que não as *majors* e suas filiais;

Distribuidor internacional – o mesmo que agente de vendas;

Empresa Brasileira de Filmes S/A (Embrafilme) – sociedade de economia mista existente entre 1969 e 1990, atuante, dentre outras áreas, na produção e na distribuição de filmes nacionais;

Feira cinematográfica – evento em que se negociam direitos de comercialização de filmes. Podem ou não ocorrer durante festivais cinematográficos;

Film market – o mesmo que feira cinematográfica;

Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) – categoria especial do Fundo Nacional da Cultura (FNC) cujos recursos são destinados ao desenvolvimento da indústria cinematográfica brasileira;

Fundo de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional (Funcine) – modalidade de fomento do setor audiovisual em que particulares (ou mesmo empresas públicas) compram cotas de participação em um conjunto de filmes, sendo os valores utilizados para a produção e comercialização das referidas obras;

Fungibilidade – qualidade daquilo que é substituível. O dinheiro é o bem fungível por excelência;

Home video – o mesmo que vídeo doméstico;

Integrador – intermediador no processo de digitalização das salas de cinema. É responsável pela aquisição e instalação dos equipamentos, atuando assim como um “financiador” do processo. É ele o responsável pela arrecadação do VPF;

Janela cinematográfica – período em que o filme é explorado em determinado segmento de mercado;

Joint venture – associação de empresas, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica;

Key Delivery Message (KDM) – senha fornecida ao exibidor para se projetar filme no padrão DCI. A senha é dispensável. Porém, para evitar a exibição indevida da obra, os distribuidores costumam requerê-la;

Major – um dos seguintes estúdios cinematográficos norte-americanos ou suas filiais: Sony Pictures (Columbia), Disney, Paramount, Warner Bros., Universal e Fox;

Multiplex – complexo cinematográfico que, segundo definição de Rodrigo Saturnino Braga, possui seis ou mais salas de exibição;

Net deal – modelo contratual de distribuição no qual a remuneração do distribuidor é baseada na bilheteria obtida pelo filme, independentemente de a exploração da obra ter sido lucrativa;

Programa Adicional de Renda (PAR) – modalidade de fomento que premia empresas produtoras, distribuidoras e exibidoras de acordo com o resultado obtido na exploração de filmes nacionais;

Press release – comunicado feito à imprensa visando divulgar uma notícia ou um acontecimento;

Produção independente – para obras brasileiras, trata-se de produção cuja empresa produtora, detentora majoritária dos direitos patrimoniais sobre a obra, não tenha nenhuma associação ou vínculo com empresas de serviços de radiodifusão de sons e imagens ou operadoras de comunicação eletrônica de massa por assinatura. No caso de filmes estrangeiros, trata-se daqueles produzidos sem recursos das *majors*;

Programação – negociação entre distribuidor e exibidor para colocação ou manutenção em cartaz de determinado filme;

Segmento de mercado – modalidade de exploração comercial do produto audiovisual. Por exemplo, salas de exibição, vídeo doméstico, TV por assinatura, etc.;

Termo – período em que o distribuidor pode comercializar legalmente determinada obra audiovisual;

Vídeo doméstico – segmento de mercado caracterizado pela venda ou locação de unidades físicas que contenham o conteúdo audiovisual: VHS, DVD e Blu-Ray;

Video Home System (VHS) – sistema de gravação de áudio e vídeo mediante utilização de fitas analógicas;

Video on Demand (VOD) – o mesmo que vídeo sob demanda;

Vídeo sob Demanda – venda, locação ou disponibilização gratuita de arquivo digital contendo filme ou outro conteúdo audiovisual;

Virtual Print Fee (VPF) – taxa paga pelo distribuidor ao exibidor devido à utilização de sala de cinema digital. A taxa serve para compensar o exibidor pelos custos de implantação do novo sistema de exibição.

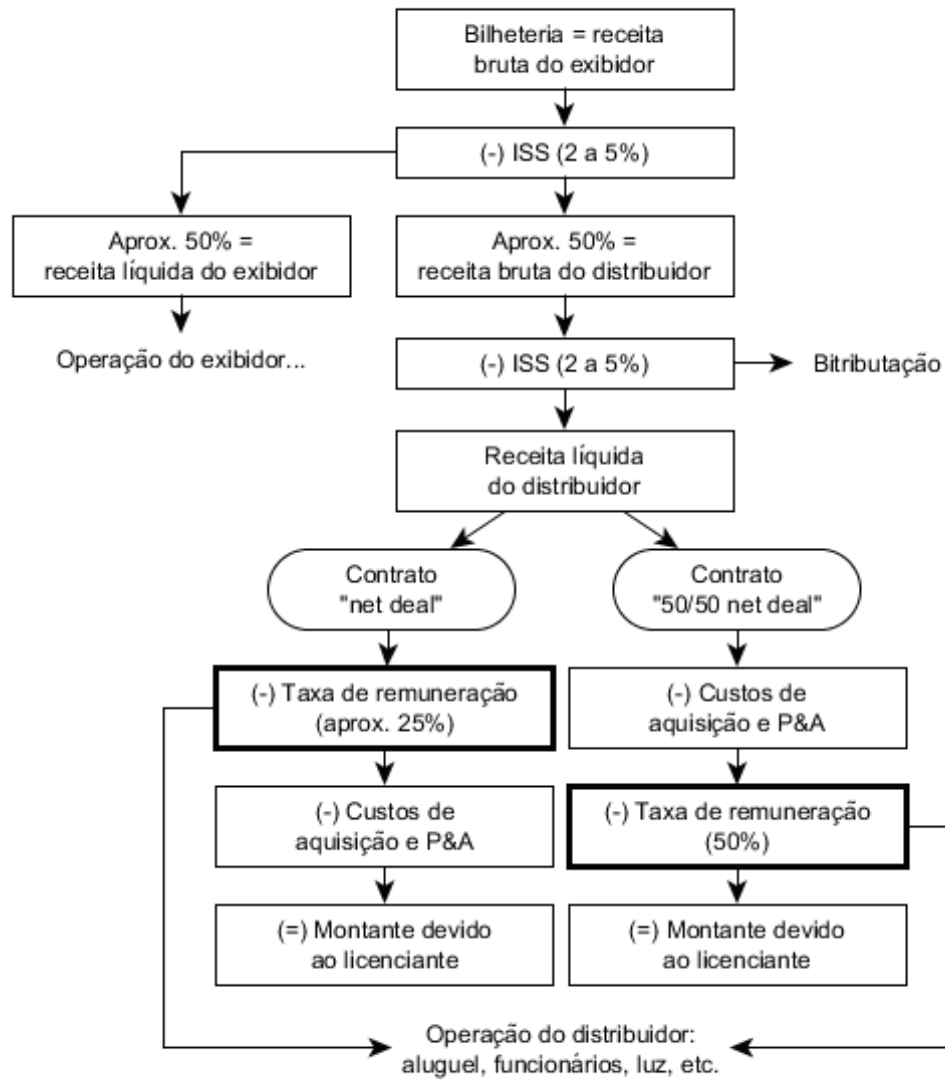
ANEXOS

Anexo 1 – Quadro resumo das Condecines “Registro” e “Remessa”

	Condecine Registro	Condecine Remessa
Fato gerador	Produção, veiculação, distribuição e licenciamento – com intenção comercial.	Envio de recursos para o exterior nas modalidades de pagamento, remessa, entrega, emprego ou crédito.
Valor da contribuição	Tabela fixa por tipo de obra e de segmento de mercado.	11% sobre as importâncias remetidas para o exterior.
Responsável pelo pagamento	Detentor dos direitos de comercialização ou produtor.	Empresa responsável pela remessa.
Periodicidade do pagamento	Uma única vez a cada cinco anos. Necessidade de novo pagamento somente no caso de a obra continuar incidindo no fato gerador.	A cada remessa efetuada.
Destinação dos recursos	FSA	FSA
Fiscalização e administração dos recursos	Ancine	Receita Federal

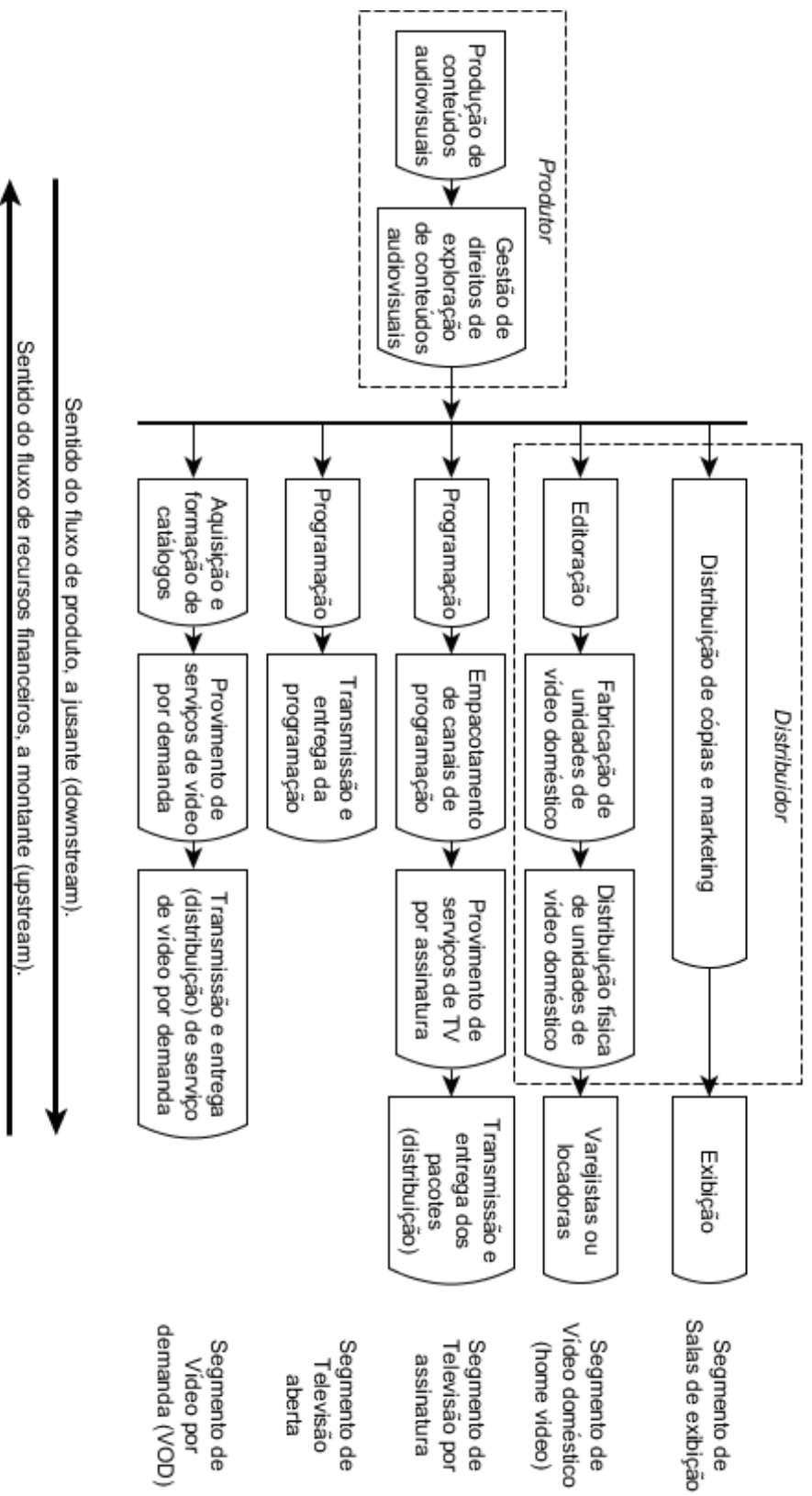
Elaboração: Vinícius Alves Portela Martins (com devidas alterações)

Anexo 2 - Remuneração do distribuidor no segmento theatrical: net deal vs. 50/50 net deal.



Elaboração do autor

Anexo 3 - Cadeia de valor do audiovisual, seus fluxos de produto e de recursos financeiros.



Fonte: GALVÃO (2012, p. 44)

ANEXO 4 – MARGENS DO EXIBIDOR

Demonstrativo da Bilheteria

	R\$
Receita Bruta (Bilheteria)	194.947,50
- Imposto Sobre Serviços = 5% da R.B.	9.747,38
- Direitos Autorais (ECAD)	4.873,69
= Receita Líquida	180.326,43
- Participação do Distribuidor/Produtor = 46% (Bilheteria - ISS)	85.192,06
= Receita Líquida do Exibidor	95.134,37
- Aluguel do Imóvel = 16% da Receita Líquida	28.852,23
- PIS/COFINS = 3,45% da Bilheteria	6.725,69
- Salários e Encargos	21.400,00
- Tarifas Públicas	7.100,00
- Manutenção	7.500,00
- IPTU e Taxas	4.000,00
- Seguros	1.800,00
- Depreciação	10.500,00
= Lucro Operacional	7.256,46
Margem Operacional	3,72%

Fonte: LUCA (2010, p. 176)

Demonstrativo das Concessões

	R\$
Receita Bruta	52.635,00
- ICMS (17%)	8.947,95
- PIS/COFINS = 5,25% da R.B.	2.763,34
- Aluguel = 9% da R.B.	4.737,15
- Custo do Produto	14.910,00
- Salários e Encargos	4.100,00
- Manutenção	1.000,00
- Depreciação	1.300,00
= Lucro Operacional	14.876,56
Margem Operacional	28,26%

Fonte: LUCA (2010, p. 177)

Demonstrativo da Publicidade

	R\$
Receita Bruta	5.212,50
- Imposto Sobre Serviços = 5% da R.B.	260,63
- PIS/COFINS = 6% da R.B.	312,75
- Comissão do Agente = 20% da R.B.	1.042,50
- Despesas Administrativas	1.000,00
= Lucro Operacional	2.596,63
Margem Operacional	49,82%

Fonte: LUCA (2010, p. 178)

**ANEXO 5 – PROPORÇÃO ENTRE A RECEITA E O PÚBLICO DE QUINTA E SEXTA-FEIRA
ANTES E DEPOIS DA MUDANÇA DO DIA DE ESTREIA**

(continua)

Semana	Filme	Renda (R\$)		% Quinta em relação à Sexta
		Sexta-feira	Quinta seguinte	
#1 (03/01/2014)	Frozen - Uma Aventura Congelante	2.950.192	1.731.949	58,71%
#3 (03/01/2014)	A Vida Secreta de Walter Mitty	366.155	200.025	54,63%
#1 (10/01/2014)	Atividade Paranormal: Marcados pelo Mal	1.099.300	425.782	38,73%
#1 (10/01/2014)	Ninfomaniaca - Volume 1	131.968	79.673	60,37%
#3 (10/01/2014)	Album de Família	96.387	62.319	64,65%
#1 (17/01/2014)	Tarzan 3D	812.245	468.701	57,70%
#1 (17/01/2014)	Multa Calma Nessa Hora 2	761.593	439.697	57,73%
#1 (24/01/2014)	Frankenstein - Entre Anjos e Demônios	829.490	456.544	55,04%
#1 (24/01/2014)	O Lobo de Wall Street	660.223	310.549	47,04%
#3 (24/01/2014)	Confissões de Adolescente	106.980	63.701	59,54%
#1 (31/01/2014)	A Menina que Roubava Livros	679.164	346.743	51,05%
#3 (31/01/2014)	Caminhando com Dinossauros	118.095	51.437	43,56%
#1 (07/02/2014)	Uma Aventura Lego	730.371	250.004	34,23%
#3 (07/02/2014)	O Herdeiro do Diabo	61.977	23.478	37,88%
#1 (14/02/2014)	Ela	98.631	54.148	54,90%
#3 (14/02/2014)	47 Ronins	145.167	75.934	52,31%
#1 (21/02/2014)	Robocop	1.757.447	622.357	35,41%
#3 (21/02/2014)	Tapaça	184.723	70.905	38,38%
#1 (28/02/2014)	Sem Escalas	537.154	348.200	64,82%
#3 (28/02/2014)	Caçadores de Obras-Primas	107.167	61.534	57,42%
MÉDIA ANTES DA MUDANÇA				51,21%
Apenas filmes na 1ª semana				51,31%
Apenas filmes na 3ª semana				51,05%
Excluídos os "blockbusters"				51,67%

Foram considerados "blockbusters" (em negrito) os lançamentos acima de 700 salas. Fonte: Rentrak

**ANEXO 5 – PROPORÇÃO ENTRE A RECEITA E O PÚBLICO DE QUINTA E SEXTA-FEIRA
ANTES E DEPOIS DA MUDANÇA DO DIA DE ESTREIA**

(continua)

Semana	Filme	Público		% Quinta em relação à Sexta
		Sexta-feira	Quinta seguinte	
#1 (03/01/2014)	Frozen - Uma Aventura Congelante	210.411	150.255	71,41%
#3 (03/01/2014)	A Vida Secreta de Walter Mitty	26.264	18.244	69,46%
#1 (10/01/2014)	Atividade Paranormal: Marcados pelo Mal	83.487	41.032	49,15%
#1 (10/01/2014)	Ninfomaniaca - Volume 1	9.118	6.730	73,81%
#3 (10/01/2014)	Album de Família	5.987	5.008	83,65%
#1 (17/01/2014)	Tarzan 3D	54.599	38.824	71,11%
#1 (17/01/2014)	Multa Calma Nessa Hora 2	58.807	44.364	75,44%
#1 (24/01/2014)	Frankenstein - Entre Anjos e Demônios	53.664	37.605	70,07%
#1 (24/01/2014)	O Lobo de Wall Street	44.120	25.148	57,00%
#3 (24/01/2014)	Confissões de Adolescente	9.437	6.993	74,10%
#1 (31/01/2014)	A Menina que Roubava Livros	52.085	32.309	62,03%
#3 (31/01/2014)	Caminhando com Dinossauros	8.300	4.339	52,28%
#1 (07/02/2014)	Uma Aventura Lego	50.884	21.666	42,58%
#3 (07/02/2014)	O Herdeiro do Diabo	4.597	2.407	52,36%
#1 (14/02/2014)	Ela	6.441	4.442	68,96%
#3 (14/02/2014)	47 Ronins	10.122	6.627	65,47%
#1 (21/02/2014)	Robocop	130.220	60.526	46,48%
#3 (21/02/2014)	Trapaça	11.765	5.949	50,57%
#1 (28/02/2014)	Sem Escalas	41.129	33.571	81,62%
#3 (28/02/2014)	Caçadores de Obras-Primas	7.521	5.572	74,09%
MÉDIA ANTES DA MUDANÇA				64,58%
Apenas filmes na 1ª semana				64,14%
Apenas filmes na 3ª semana				65,25%
Excluídos os "blockbusters"				65,21%

Foram considerados "blockbusters" (em negrito) os lançamentos acima de 700 salas. Fonte: Rentrak

**ANEXO 5 – PROPORÇÃO ENTRE A RECEITA E O PÚBLICO DE QUINTA E SEXTA-FEIRA
ANTES E DEPOIS DA MUDANÇA DO DIA DE ESTREIA**

(continua)

Semana	Filme	Renda (R\$)		% Quinta em relação à Sexta
		Quinta-feira	Sexta-feira	
#1 (03/04/2014)	Noé	2.773.021	4.078.493	67,99%
#3 (03/04/2014)	S.O.S: Mulheres ao Mar	1.002.521	1.598.385	62,72%
#1 (10/04/2014)	Capitão America 2 - O Soldado Invernal	1.879.443	2.908.534	64,62%
#1 (10/04/2014)	Hoje Eu Quero Voltar Sozinho	59.459	78.155	76,08%
#3 (10/04/2014)	Rio 2	493.321	705.678	69,91%
#1 (17/04/2014)	Divergente	904.767	1.188.789	76,11%
#1 (17/04/2014)	Copa de Elite	342.581	620.059	55,25%
#1 (17/04/2014)	Julio Suniu	129.125	266.686	48,42%
#1 (24/04/2014)	Inatividade Paranormal	139.309	243.710	57,16%
#3 (24/04/2014)	Yves Saint Laurent	4.368	7.004	62,36%
#1 (08/05/2014)	Mulheres ao Ataque	199.264	392.539	50,76%
#1 (15/05/2014)	Godzilla	568.489	926.153	61,38%
#1 (15/05/2014)	Praia do Futuro	1.075.582	1.587.950	67,73%
#1 (15/05/2014)	A Recompensa	88.409	165.480	53,43%
#3 (15/05/2014)	O Espetacular Homem-Aranha 2	60.205	108.148	55,67%
#3 (15/05/2014)	Getulio	28.820	66.346	43,44%
#3 (15/05/2014)	Amante a Domicilio	18.043	52.426	34,42%
#1 (22/05/2014)	X-Men: Dias de um Futuro Esquecido	7.421	14.660	50,62%
#3 (22/05/2014)	Eu, Mãe e os Meninos	2.679.127	3.519.281	76,13%
#3 (22/05/2014)	O Passado	2.024	4.562	44,37%
MÉDIA DEPOIS DA MUDANÇA				
Apenas filmes na 1ª semana				60,80%
Apenas filmes na 3ª semana				56,13%
Excluídos os "blockbusters"				57,74%

Foram considerados "blockbusters" (em negrito) os lançamentos acima de 700 salas. Fonte: Rentrak

**ANEXO 5 – PROPORÇÃO ENTRE A RECEITA E O PÚBLICO DE QUINTA E SEXTA-FEIRA
ANTES E DEPOIS DA MUDANÇA DO DIA DE ESTREIA**

(conclusão)

Semana	Filme	Público		% Quinta em relação à Sexta
		Quinta-feira	Sexta-feira	
#1 (03/04/2014)	Noé	193.990	259.766	74,68%
#3 (03/04/2014)	S.O.S: Mulheres ao Mar	26.617	40.107	66,36%
#1 (10/04/2014)	Capitão America 2 - O Soldado Invernal	138.503	195.254	70,93%
#1 (10/04/2014)	Hoje Eu Quero Voltar Sozinho	4.588	5.751	79,78%
#3 (10/04/2014)	Rio 2	43.719	56.364	77,57%
#1 (17/04/2014)	Divergente	78.990	89.451	88,31%
#1 (17/04/2014)	Copa de Elite	29.048	44.777	64,87%
#1 (17/04/2014)	Julio Suniu	10.888	18.669	58,32%
#1 (24/04/2014)	Inatividade Paranormal	11.781	18.422	63,95%
#3 (24/04/2014)	Yves Saint Laurent	1.264	2.819	44,84%
#1 (08/05/2014)	Mulheres ao Ataque	16.668	29.242	57,00%
#1 (15/05/2014)	Godzilla	74.372	101.969	72,94%
#1 (15/05/2014)	Praia do Futuro	4.553	7.630	59,67%
#1 (15/05/2014)	A Recompensa	2.952	5.755	51,29%
#3 (15/05/2014)	O Espetacular Homem-Aranha 2	43.592	63.245	68,93%
#3 (15/05/2014)	Getulio	7.463	11.992	62,23%
#3 (15/05/2014)	Amante a Domicilio	1.871	3.693	50,66%
#1 (22/05/2014)	X-Men: Dias de um Futuro Esquecido	189.567	233.120	81,32%
#3 (22/05/2014)	Eu, Mãe e os Meninos	753	1.339	56,24%
#3 (22/05/2014)	O Passado	154	305	50,49%
MÉDIA DEPOIS DA MUDANÇA				65,02%
Apenas filmes na 1ª semana				68,59%
Apenas filmes na 3ª semana				59,66%
Excluídos os "blockbusters"				61,00%

Foram considerados "blockbusters" (em negrito) os lançamentos acima de 700 salas. Fonte: Rentrak

Anexo 6 – Materiais de divulgação de “Jogada de Rei”: cartaz oficial.

ELE FEZ A JOGADA CERTA

VENCEDOR DO OSCAR®
CUBA GOODING, JR
JOGADA DE REI

INSPIRADO EM UMA EXTRAORDINÁRIA HISTÓRIA REAL

WYPER e JACO AVANUS FILMS e SEPERA FILMS em JO JAKE GOLDBERGER CUBA GOODING, JR. "JOGADA DE REI" RICHARD T. JONES PAULA JAI PARKER
 LISA GAY HAMILTON BONNIE HAYSBETH MARY VERNER C.S.A. LINDSEY CRUICK C.S.A. MICHAEL CADE DUFFY ERIC V. LINCORIAN SARAH TRUST
 MILO MICHAEL FROZEMAN AND CARLOS ROSA MARK SCHWARTZMAN STEAK HOUSE WALTER STABLER ADAM VERNEU
 TATIANA KELLY JIM YOUNG JAKE GOLDBERGER DAVID SCOTT DAN WEITZEL JAKE GOLDBERGER

WYPER FILMS SEPERA FILMS

www.jogadaderei.com.br
facebook.com/jogadaderei
[@jogadaderei](https://twitter.com/jogadaderei)

VERIFIQUE A CLASSIFICAÇÃO INDICATIVA

Anexo 6 – Materiais de divulgação de “Jogada de Rei”: cartaz promocional.



Anexo 6 – Materiais de divulgação de “Jogada de Rei”: primeiro *press release*.

Cuba Gooding Jr. retorna como protagonista em “Jogada de Rei”

ATOR VOLTA ÀS TELAS EM LANÇAMENTO MARCADO PARA 08 DE MAIO.

“JOGADA DE REI” CONTA A HISTÓRIA VERÍDICA DE EUGENE BROWN, EX-PRESIDIÁRIO QUE TIROU JOVENS DA CRIMINALIDADE ENSINANDO XADREZ.



Conhecido por suas atuações comoventes em filmes como “Homens de Honra” e “Meu Nome É Rádio”, o ator norte-americano Cuba Gooding Jr. volta à cena como protagonista no drama “Jogada de Rei”, com estreia marcada para o dia 08 de maio. A distribuição é da HYPE101.

Após enveredar por filmes de ação e comédia, Cuba retorna as origens que o consagraram e o levaram a ganhar o Oscar de Melhor Ator Coadjuvante por “Jerry Maguire”. Inspirado em fatos reais, “Jogada de Rei” conta a história do Big Chair Chess Club, um clube de xadrez fundado na década de 90 nos Estados Unidos para tirar jovens carentes da marginalidade.

No filme, Cuba Gooding Jr. interpreta Eugene Brown, um ex-presidiário que tenta recomeçar a vida após 18 anos na cadeia. Eugene consegue emprego como zelador em uma escola pública de Washington, onde uma classe de alunos indisciplinados causa muito transtorno. Encarregado de tomar conta dos adolescentes, ele cria um clube de xadrez para afastá-los do crime, ensinando aos jovens a pensar antes de agir. Entretanto, a iniciativa desagrada ao mafioso local, que tentará impedir Eugene de levar adiante o seu projeto redentor.

Com uma atuação convincente, Cuba demonstra pisar em terreno seguro. Além dele, “Jogada de Rei” conta ainda com as presenças de Dennis Haysbert (da série “24 Horas”), LisaGay Hamilton (“O Solista”), e o estreante Malcolm Mays.

Material para download em <https://www.flickr.com/photos/hype101/>

Trailer em <https://www.youtube.com/watch?v=peatxvOwKA>

NOTÍCIA REGULATÓRIA

VERSÃO PARA CONSULTA PÚBLICA

- (1) A Agência Nacional do Cinema informa aos agentes do mercado audiovisual e a todos os interessados sua intenção de disciplinar situações observadas no processo de digitalização da projeção cinematográfica e na atividade de distribuição de obras audiovisuais para exibição em salas de cinema. Essa disposição ancora-se nos princípios gerais da Política Nacional do Cinema, nos objetivos da ANCINE e nos demais dispositivos estabelecidos pela Medida Provisória nº2.228-1. Tem por finalidades principais garantir a circulação equilibrada e diversificada de obras brasileiras e estrangeiras e promover a articulação entre as diversas atividades desse segmento do mercado audiovisual. É apresentada de forma a facilitar o planejamento, a participação e a pactuação de compromissos pelos agentes envolvidos. Os assuntos, objeto da atenção da ANCINE, são relatados a seguir, bem como alternativas de ação regulatória.

A DIGITALIZAÇÃO DA PROJEÇÃO CINEMATOGRAFICA E O VPF

- (2) A digitalização da projeção de cinema, como regra, é um processo de reposição tecnológica. Para o exibidor, apesar de permitir novos serviços como a exibição em 3D e os conteúdos alternativos, trata-se de um custo não coberto por novas receitas. Os distribuidores vivem situação contrária, uma vez que seus custos de copiagem e transporte de filmes são reduzidos pelo processo. Por essas características, justifica-se a cobertura parcial das despesas de atualização tecnológica pelos distribuidores de filmes. Para viabilizá-la, o modelo internacional mais frequente de financiamento observa contratos de compromisso de pagamento por cópia virtual (*virtual print fee – VPF*) celebrados entre os distribuidores de filmes e os exibidores, de forma direta ou por meio de agentes integradores ou terceiras partes. Nessa lógica, os valores pagos a título de VPF são definidos em função do preço de reprodução das cópias analógicas praticado em cada país.
- (3) Apesar da conveniência desses contratos, sua gestão pode causar alguns desequilíbrios pontuais entre os agentes econômicos e barreiras à circulação de filmes brasileiros e estrangeiros, com efeitos negativos sobre a diversidade das obras ofertadas ao público. É de se observar que o fator predominante neste caso são os acordos firmados por empresas estrangeiras (denominadas *majors*, no jargão do setor), cuja atividade principal é a distribuição das produções de seus próprios estúdios, segundo um modelo padrão de negócios. A contribuição comercial e cultural desses filmes não afasta a necessidade de se preservar e promover a diversidade de origens, gêneros, narrativas e autores, no cinema como em todos os serviços de comunicação audiovisual no Brasil.
- (4) A posição das distribuidoras brasileiras independentes, responsáveis por grande parte dessa diversidade, merece por isso uma atenção particular. Em 2013, as distribuidoras brasileiras responderam por 86% da bilheteria dos filmes brasileiros (94%, se somadas as codistribuições com empresas estrangeiras) e 19% da bilheteria dos filmes estrangeiros (306 títulos, 75% do total de títulos estrangeiros). Ou seja: os filmes brasileiros dependem das empresas nacionais para sua circulação. De outra parte, a comercialização no país das obras da maior parte das cinematografias internacionais também se sustenta na ação das distribuidoras brasileiras.

A DESIGUALDADE DE TRATAMENTO DOS EXIBIDORES E OS EFEITOS SOBRE A DISTRIBUIÇÃO

- (5) De modo geral, os contratos de VPF celebrados pelas *majors* determinam a vigência de uma cláusula de cliente mais favorecido: o direito de pagar o menor valor de VPF contratado pelo

exibidor. Não obstante pretender um tratamento isonômico das distribuidoras, o mesmo não é observado em relação aos exibidores. Esses contratos distinguem com valores e condições mais favoráveis (a) um grupo de complexos caracterizado como de lançamento (*first run*) e (b) grupos exibidores internacionais com posições relevantes no mercado brasileiro e internacional. O tratamento desigual, em especial no último caso, tende a afetar também a ação das distribuidoras brasileiras.

- (6) A primeira situação – o favorecimento dos cinemas lançadores – encontra justificativa econômica na diferença de potencial de receita dos complexos que, na distribuição analógica, é avaliado em contraste com os custos de reprodução e transporte das cópias e de monitoramento da bilheteria. Objete-se que esse potencial tem sido alterado pela digitalização, particularmente no caso dos pequenos complexos, onde se observam os maiores ganhos proporcionais. VPF desigual pode, então, levar a discriminação de exibidores ou cinemas em situação de equivalência. Ademais, a digitalização induz e facilita o monitoramento centralizado dos complexos.
- (7) Ressalte-se que a decisão de padronização tecnológica tem consequências para todo o mercado cinematográfico. O risco de obsolescência tecnológica dos cinemas mais vulneráveis e a dimensão do circuito de lançamentos são assuntos que afetam e merecem atenção e cuidado de todos. Com esse entendimento, o Fundo Setorial do Audiovisual propôs melhores condições financeiras, inclusive apoio não reembolsável, para a digitalização de parte desses complexos. As distribuidoras também podem contribuir com as políticas públicas, reafirmando seu compromisso em relação ao conjunto do cinema no país. Neste sentido, é importante que reavaliem o cenário gerado pela digitalização, redefinam seus critérios para o tratamento e classificação das salas e considerem a conveniência de integrar mais complexos ao circuito de lançamentos, pagando VPF correspondente.
- (8) A segunda situação envolve condições mais vantajosas para grupos exibidores internacionais na negociação de VPF (valores, taxa de conversão cambial, tratamento dos tributos incidentes, além de diferentes parâmetros de cálculo da Receita Bruta de Distribuição). Tais acordos são constituídos sobre o maior poder de negociação desses grupos exibidores, sem referência na receita potencial de cada cinema. Em face da cláusula do cliente mais favorecido, essa diferenciação estende-se a toda atividade de distribuição, gerando uma barreira econômica para a programação da maior parte dos filmes brasileiros e estrangeiros das distribuidoras nacionais nas salas daqueles grupos. Em consequência, a programação dos filmes das *majors* tende a ser privilegiada nesses cinemas.
- (9) O impedimento à negociação de condições, imposto por aquela cláusula, pode representar uma distorção da motivação original do VPF e uma limitação artificial à concorrência pela colocação de filmes nas salas desses exibidores internacionais. De fato, ao distinguir exibidores e não considerar a situação específica das distribuidoras brasileiras, os contratos de VPF acabam por submetê-las a um dilema: a exclusão de seus filmes dessas salas ou a aceitação de um regime de condições que elas até mesmo desconhecem. Destaque-se: mesmo que os valores máximos de VPF sejam abertos ao conhecimento dos agentes econômicos, os contratos disciplinam diversas outras situações submetidas à confidencialidade.
- (10) Para um ambiente comercial mais saudável, essas distorções precisam ser mitigadas, a começar pela redução da assimetria de informações sobre os contratos entre os agentes envolvidos. Além disso, as distribuidoras brasileiras devem ser reconhecidas em sua situação peculiar pelas *majors* e os exibidores internacionais, na disciplina de condições e valores de VPF. Finalmente, é conveniente que as distribuidoras brasileiras formalizem a contratação de VPF junto aos agentes integradores e exibidores, em acordos que observem essa peculiaridade. Além da transparência nas relações entre os agentes econômicos, é importante que o VPF seja segregado das demais condições comerciais pactuadas.

- (11) A cláusula de cliente mais favorecido muitas vezes implica tratamento igual para projetos de distribuição muito desiguais, em detrimento da isonomia e da própria lógica que motiva o VPF. É o caso, por exemplo, das pequenas distribuições de filmes estrangeiros, em que as cópias importadas em formato analógico podem ser as mesmas utilizadas na exibição, não havendo custos de cópiagem para o distribuidor. Nessa situação, a projeção digital, ao invés de representar redução de custo para o distribuidor, acaba por onerá-lo com a obrigação do VPF. Mesmo os filmes estrangeiros distribuídos no país com pouco mais de seis cópias, obrigados pela legislação à reprodução em laboratórios brasileiros, merecem tratamento diferenciado, porque, considerada a pequena abrangência da distribuição, um número proporcionalmente significativo de salas recebem hoje cópias importadas.
- (12) Além disso, as pequenas distribuições nem sempre observam modelo de circulação com lançamento nacional simultâneo em muitas praças. Antes, trabalham a divulgação e exibição gradativamente por cidades ou regiões, para maximizar recursos humanos e financeiros, em geral utilizando as mesmas cópias em diversas salas e praças. Por isso, pode ser mais razoável considerar como data de referência para o cálculo do VPF o primeiro lançamento no país ou o momento de maior distribuição nacional do filme (e não a data de lançamento no complexo ou na praça), com redução do valor nas semanas subsequentes, para não prejudicar a distribuidora economicamente mais frágil e desestimular seu modelo de distribuição. Em todas essas situações, a ação regulatória procura compensar desequilíbrios artificiais; pauta-se, portanto, pelo princípio da isonomia.

ATENÇÃO ÀS CONDUITAS DISCRIMINATÓRIAS

- (13) As indicações regulatórias e os assuntos mencionados nesta Notícia Regulatória objetivam a redução de eventuais barreiras à liberdade de negócios, na exibição como na distribuição de filmes. É de se destacar que as empresas exibidoras escolhem seus filmes e organizam sua programação de forma autônoma; e o VPF participa do cálculo econômico e comercial dessas decisões. Porém, no âmbito dessa liberdade negocial, para que o acesso da população ao cinema seja maximizado e a diversidade dos filmes seja garantida, algumas práticas devem ser evitadas. Os exibidores de cinema não devem discriminar distribuidoras por meio da exigência diferenciada de valores de VPF ou condições de pagamento. Também não parece razoável que distribuidores discriminem exibidores em razão de acordos de preferência. Essas condutas, assim como a imposição de condições excessivas, além de afetarem o equilíbrio do mercado audiovisual, matéria regulada pela ANCINE, podem constituir-se em atos anticoncorrenciais. A ANCINE poderá atuar em relação a esses assuntos, em coordenação com os órgãos de defesa da concorrência.

A ENTREGA DOS CONTEÚDOS DIGITAIS E O MONITORAMENTO DAS OPERAÇÕES

- (14) Outro assunto afeto à digitalização diz respeito à distribuição propriamente dita dos conteúdos audiovisuais, ao seu transporte e entrega para as salas de cinema. Os conteúdos digitais, ao contrário dos longas-metragens em película de 35 mm, podem ser enviados com facilidade e rapidez de e para qualquer lugar. Como foi visto, essa possibilidade tecnológica traz benefícios e reduz os custos da distribuição em vários aspectos. Tais características tendem a valorizar o envio e a entrega de conteúdos como atividades estratégicas para toda a distribuição e exibição de cinema. Nesse ambiente, o transporte por satélite tende a se constituir no mecanismo preferencial, pelo alcance, segurança e ganhos de custo, especialmente nos grandes lançamentos. Em geral, trata-se de serviço prestado de forma centralizada. Suas condições de eficiência, custo e, principalmente, neutralidade no trato dos agentes econômicos são fatores importantes para um ambiente de negócios competitivo e

saudável. Por conta disso, a situação das empresas e as condições de prestação desses serviços merecem atenção regulatória especial.

- (15) A característica mais importante a ser conferida a essa atividade é a neutralidade na entrega dos conteúdos digitais, em especial no caso de transmissão por satélite. Isso significa, em primeiro lugar, que pode ser inconveniente e potencialmente lesiva à livre competição a hipótese de integração vertical das empresas operadoras desses serviços com grupos distribuidores ou exibidores. Para que haja confiabilidade em um tratamento igualitário dos concorrentes, é recomendável que os serviços sejam prestados por empresas sem relações societárias com distribuidores ou exibidores, ou vínculo comercial que lhes garanta preferência. Além disso, é importante o debate e a definição pública e transparente dos protocolos de envio e entrega dos conteúdos por parte das operadoras.
- (16) Outra situação a evitar diz respeito à entrega de filmes e conteúdos alternativos diretamente do exterior. As facilidades de transporte dos filmes geradas pela digitalização não devem afastar a necessidade de uma ação de distribuição sediada comercial e operacionalmente em território brasileiro. A necessidade de proteção e fortalecimento das empresas brasileiras e de defesa da igualdade de competição entre os agentes econômicos são fatores a recomendar e justificar regulação que coíba essas hipóteses.
- (17) No mesmo sentido, é recomendável que o monitoramento dos projetores digitais e dos complexos cinematográficos, realizado por agentes integradores e pelos próprios exibidores em função das obrigações contidas nos contratos de VPF, seja efetuado sob responsabilidade de empresa brasileira. Essa disposição justifica-se para afastar obstáculos ao acesso às informações pela autoridade regulatória. Em face das suas competências legais, a ANCINE deve receber os dados e ter acesso aos sistemas de monitoramento, em geral denominados centros de operações em rede (NOC, na sigla em inglês), seja para permitir a construção dos indicadores que auxiliam o planejamento das políticas públicas para o setor, seja em função das necessidades de fiscalização.

O TRATAMENTO DAS GRANDES DISTRIBUIÇÕES

- (18) A digitalização amplificou outra situação do mercado de cinema, que afeta a indispensável diversidade na oferta de filmes e obstaculiza a colocação dos conteúdos nacionais. Trata-se dos grandes lançamentos que, em alguns casos, chegam a ocupar metade das salas e sessões de cinema no Brasil com o mesmo filme. Essa prática, embora possa encontrar racionalidade econômica no âmbito estrito de cada empreendimento, tende a prejudicar a atividade de exibição como um todo e constituir padronização e simplificação indesejáveis na fruição de bens culturais pelos brasileiros. Diversidade, além de comando decorrente do princípio democrático e da adesão brasileira à Convenção da UNESCO, deve ser vista como um indicador de qualidade dos serviços de exibição de cinema.
- (19) Atente-se que essas grandes distribuições, paradoxalmente, não têm o mérito de disponibilizar a mesma obra audiovisual para o maior número possível de complexos de cinema do país. Se assim fosse, esses lançamentos não apenas ajudariam a reduzir a distância de grande parte da população do cinema, como permitiriam receitas potenciais mais robustas aos pequenos exibidores, estimulando a abertura de novas salas. Ao contrário: os projetos de grandes distribuições são estruturados pela ocupação de muitas salas em proporcionalmente poucos complexos. Em situações recentes, cinemas com cinco ou seis salas chegaram a ter 80% de suas sessões ocupadas pelo mesmo filme nas duas primeiras semanas de lançamento. Ao mesmo tempo, pequenos exibidores e complexos isolados têm revelado dificuldades na obtenção desses filmes. Muitas vezes, precisam sujeitar-se ao pagamento de um preço mínimo garantido (MG), exigência sem justificativa econômica, em especial nos casos de exibição digital monitorada.
- (20) É recomendável que a abordagem regulatória dessa situação procure, ao mesmo tempo, desestimular essas condutas e preservar a autonomia comercial e contratual de

distribuidores e exibidores. Essa ação regulatória pode envolver a adoção de limites à ocupação de salas por complexo por um mesmo filme, de forma proporcional ao tamanho de cada complexo. Também são possíveis ajustes na obrigação da cota de tela de modo a possibilitar a compensação daquela situação pelo próprio exibidor. Para a análise de impacto dessas medidas, deve-se considerar sua repercussão sobre a cronologia de exploração dos filmes, a estrutura financeira dos complexos e os custos de fiscalização, entre outros pontos. Os benefícios a perseguir envolvem ampliar a diversidade de filmes por complexo, estimular a desconcentração das grandes distribuições e ampliar a sustentabilidade potencial dos pequenos complexos.

PROPOSTAS DE AÇÃO REGULATÓRIA

(21) Diante desses fatos e considerações, a ANCINE avalia algumas hipóteses de ação regulatória. Essas medidas são apenas pontuadas a seguir, na forma de comandos normativos sintéticos, indicadores das condutas sugeridas ou do ambiente a construir:

- (a) Sobre o tratamento das distribuidoras brasileiras nos contratos de VPF:
 - (a.1) As cláusulas de cliente mais favorecido, presentes nos contratos de VPF firmados pelas distribuidoras estrangeiras, não deverão ser aplicadas em desfavor das distribuidoras brasileiras independentes.
 - (a.2) Esta exceção implica estabelecer que condições e valores contratados por grupos exibidores junto às distribuidoras estrangeiras, não poderão ser impostos às distribuidoras brasileiras por força daqueles contratos.
 - (a.3) As condições e valores a serem observados pelas distribuidoras brasileiras serão pactuados com os exibidores em contratos apresentados à ANCINE nos termos da medida proposta em (d.4).
- (b) Sobre o circuito de lançamentos:
 - (b.1) As distribuidoras de cinema com atuação no Brasil deverão entregar à ANCINE a relação de cinemas considerados para fins de pagamento de VPF, bem como os critérios usados na sua classificação.
- (c) Sobre o VPF devido nas pequenas distribuições:
 - (c.1) Filme brasileiro ou estrangeiro distribuído para exibição simultânea em até seis salas deverá ser desobrigado de pagamento de VPF.
 - (c.2) Os pequenos lançamentos de mais de seis salas até uma quantidade a ser fixada deverão ter VPF reduzido de forma inversamente proporcional ao número de salas ocupadas simultaneamente.
 - (c.3) O cálculo do VPF devido nas pequenas distribuições deverá observar como marco inicial a data de maior ocupação nacional de salas pelo filme ou de primeiro lançamento no país, independentemente da data de início de exibição na praça, no complexo ou na sala de cinema.
- (d) Sobre o monitoramento e coleta de informações:
 - (d.1) Os centros de operações em rede (NOC), responsáveis por monitorar o funcionamento dos projetores digitais e as sessões de exibição de filmes no Brasil em decorrência do recebimento de VPF, sejam administrados por integradores, pelos próprios exibidores ou outros agentes, deverão estar sob responsabilidade de empresa brasileira.
 - (d.2) Os sistemas de dados utilizados pelos NOC e as informações coletadas deverão ser replicados na ANCINE, às expensas da Agência, com atualização equivalente ao disponível para o NOC.
 - (d.3) Os NOC deverão integrar as informações relativas ao funcionamento e operação dos projetores com as relacionadas com o controle de receitas de bilheteria dos complexos, para repasse à ANCINE.

- (d.4) Cópias dos contratos de VPF, relativos a operações de distribuição de filmes realizadas em salas de cinema no Brasil, deverão ser entregues à ANCINE pelos exibidores, integradores e outros agentes que os firmarem. As informações dos contratos ficarão submetidas às normas de sigilo da Agência (Resolução da Diretoria Colegiada Nº53).
- (e) Sobre a distribuição de conteúdos digitais para os cinemas no Brasil:
 - (e.1) O envio e entrega dos conteúdos digitais para salas de cinema deverão ser realizados por empresas brasileiras a partir do território nacional, qualquer que seja o meio ou sistema utilizado: mídias físicas, internet ou satélite (*up link* no Brasil).
 - (e.2) Também devem ser de responsabilidade de empresas brasileiras a encodagem e reprodução de arquivos dos conteúdos digitais destinados à exibição em cinemas no Brasil.
 - (e.3) As prestadoras de serviços de envio e entrega de conteúdos por meio de satélite não poderão manter relações de controle ou coligação com exibidoras ou distribuidoras de cinema, ou vínculo comercial que lhes garanta preferência.
 - (e.4) As prestadoras desses serviços deverão publicar seus protocolos de transmissão de conteúdos, observando neutralidade no tratamento dos clientes e isonomia na formulação das regras.
- (f) Sobre a atenção às condutas discriminatórias ou de sensibilidade concorrencial:
 - (f.1) As condutas a seguir relacionadas, relativas à distribuição de cinema e ao processo de digitalização, estarão sujeitas ao monitoramento e fiscalização da ANCINE:
 - i. discriminar distribuidoras por meio da exigência diferenciada de valores de VPF ou imposição de condições de pagamento discriminatórias ou excessivas, em especial no caso dos pequenos lançamentos;
 - ii. discriminar exibidores pela negativa de fornecimento de obras audiovisuais em condições equivalentes aos demais exibidores e salas ou pela imposição de condições excessivas como a exigência de pagamento de preço mínimo garantido (MG).
 - (f.2) Índícios dessas práticas serão submetidos a procedimento de investigação preliminar pela ANCINE quanto à existência de possíveis infrações à legislação regulatória ou concorrencial.
- (g) Sobre as grandes distribuições:
 - (g.1) No caso dos complexos cinematográficos com mais de duas salas, a ocupação predominante com o mesmo filme de um número de salas acima dos limites máximos a serem fixados por complexo poderá ser considerada infração sujeita a sanção administrativa.
 - (g.2) Alternativamente à medida descrita em (g.1), a superação dos limites fixados poderá ser compensada com a ampliação da cota de tela para filmes brasileiros, de maneira proporcional ao tempo e ao número de salas que superarem aqueles limites.
 - (g.3) Essa cota de tela suplementar será cumprida no ano subsequente ao da sua apuração.

CÂMARA TÉCNICA, CONSULTA E COMPROMISSO PÚBLICOS

- (22) O objetivo da apresentação dessas medidas, bem como das considerações antes apresentadas, é coletar informações e opiniões dos agentes econômicos e demais interessados. Para a análise e implementação de soluções aos problemas abordados, serão

considerados os instrumentos públicos disponíveis, bem como a pactuação de acordos e compromissos privados e público-privados apresentados pelos agentes econômicos.

- (23) A ANCINE organizará uma câmara técnica para o tratamento dos assuntos da distribuição de cinema e a oitiva dos agentes econômicos. Serão convidados a compor essa câmara profissionais e técnicos representativos das diversas atividades desse segmento do mercado audiovisual. A pauta inicial será composta pela abordagem dos temas e medidas elencados nesta Notícia Regulatória.
- (24) Esta Notícia Regulatória será objeto de Consulta Pública pelo período de 60 dias.
- (25) A ANCINE convida ainda os agentes e entidades representativas da distribuição e exibição de cinema no Brasil para um compromisso comum em relação à digitalização e ao seu financiamento, para que os assuntos relatados e as soluções encontradas tenham maior efetividade em benefício de toda a atividade audiovisual.