



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO EVANDRO LIMA DE ASSIS

ANÁLISE DE AMBIENTE ACERCA DA ATUAL INDÚSTRIA DO CINEMA
NACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

FORTALEZA

2011

PEDRO EVANDRO LIMA DE ASSIS

**ANÁLISE DE AMBIENTE ACERCA DA ATUAL INDÚSTRIA DO CINEMA
NACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Mestra Nancy Fernandes Matias

FORTALEZA

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- A866a Assis, Pedro Evandro Lima de.
Análise de ambiente acerca da atual indústria do cinema nacional para decisões estratégicas /
Pedro Evandro Lima de Assis. – 2011.
122 f. ; il. , enc. ; 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2011.
Orientação: Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias.
1. Indústria cinematográfica 2. Administração estratégica. I. Título.

PEDRO EVANDRO LIMA DE ASSIS

ANÁLISE DE AMBIENTE ACERCA DA ATUAL INDÚSTRIA DO CINEMA
NACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Prof(a). Mestra Nancy Fernandes Matias
Prof. Orientador

Nota:

Prof(a). Mestra Elidihara Trigueiro Guimarães
Membro da Banca Examinadora

Nota:

Prof(a). Mestra Criseida Alves Lima
Membro da Banca Examinadora

Nota:

À minha família, pelo apoio e incentivo na realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu o dom da vida e inteligência, e que me dá forças para continuar a caminhada em busca dos meus sonhos.

A meus pais, Cristina e Evandro, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

A meus irmãos, Pedro Neto e Elaine, por me apoiarem em todos os momentos, sempre incentivando para alcançar o meu melhor.

À professora Nancy Fernandes Matias pela dedicação, incentivo e sugestões dadas para a realização desta monografia, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

E aos amigos e pessoas próximas que contribuíram nos ensinamentos da vida e para a minha formação.

“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante.”

Charles Chaplin

RESUMO

O cinema brasileiro existe a mais de um século, atraindo milhões de pessoas e formando um público expressivo ao longo de sua história. No entanto, a indústria do cinema nacional nunca foi aproveitada apropriadamente pelos realizadores nacionais, acabando por nunca florescer. Este trabalho tem como objetivo geral realizar uma identificação de cenário acerca do período atual da indústria cinematográfica nacional para decisões estratégicas. Examinando a Indústria do Entretenimento e aprofundando-se na ambiente atual da Indústria Cinematográfica Brasileira, através da identificação dos acontecimentos, cenários, atores, relações de forças e a articulação entre “estrutura” e “conjuntura”, relacionando, assim, a análise de conjuntura, com base na obra “Como se faz Análise de Conjuntura” de Herbert José de Souza, com as significações da Administração Estratégica. Deste modo, determinando o Referencial Teórico, realçando o sentido da análise de ambientes e pesquisando o panorama geral do mercado do entretenimento e mídia, enfocando a indústria cinematográfica mundial e nacional, foi realizada uma análise de ambiente acerca da atual indústria do cinema nacional para decisões estratégicas. Portanto, foi exposto o aprendizado desta análise estratégica de ambiente, e os possíveis caminhos que o cinema brasileiro poderá seguir para buscar um desenvolvimento cultural e um fortalecimento econômico, estabelecendo-se, deste modo, em uma posição respeitável e merecida, no espaço nacional.

Palavras-chaves: Indústria cinematográfica brasileira, Administração estratégica.

ABSTRACT

The Brazilian cinema industry exists for more than one century, attracting millions of people and forming an expressive public along its history. But, the national cinema industry never was harnessed appropriately for the national performers, and because of that, it never flourished. This work has the general objective of identifying the scenario of the present period of the national cinema industry for strategic decisions. Examining the entertainment industry and deepening on the present environment of the Brazilian Cinema Industry, through the identification of the events, scenarios, actors, force relations and the relation between structure and conjuncture, relating the conjuncture analysis based on the work “Como se faz Análise de Conjuntura” of Herbert José de Souza with the meaning of Strategic Management. Thus, determining the Theoretical Reference, enhancing the signification of the environmental analysis and searching the general scenery of the entertainment and media markets, focusing the global and national cinema industry, it was made an analysis of the environment on the present national cinema industry for strategic decisions. Therefore, it was exposed the learning of this strategic analysis of environment and the possible ways the Brazilian cinema can follow to search cultural development and economic strengthening, thus establishing an deserved and honorable position on national market.

Key-words: Brazilian cinema industry, Strategic management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado Global de Entretenimento e Mídia em milhões de dólares (2006 – 2015).....	25
Tabela 2 – Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Região em milhões de dólares (2006 – 2015).....	32
Tabela 3 – Top 12 dos Mercados de Entretenimento e Mídia em milhões de dólares (2006 – 2015).....	33
Tabela 4 – Média de Idade de 2010 e Variação Percentual para Determinados Grupos de Idade (2010 – 2015).....	34
Tabela 5 – Publicidade Global por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015).....	34
Tabela 6 – Top 12 dos Mercados de Publicidade em milhões de dólares (2006 – 2015).....	35
Tabela 7 – Publicidade Global por Região em milhões de dólares (2006 – 2015).....	35
Tabela 8 – Gasto Global do consumidor/usuário final por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015).....	37
Tabela 9 – Gasto Global do Consumidor/usuário final por Região em milhões de dólares (2006 – 2015).....	37
Tabela 10 – Mercado Global de Acesso à Internet: com fio e móvel em milhões de dólares (2006 – 2015).....	39
Tabela 11 – Consumo Global em Acesso à Internet por Região com fio e móvel em milhões de dólares (2006 – 2015).....	39
Tabela 12 – Mercado de Entretenimento e Mídia por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015).....	44
Tabela 13 – Mercado de Entretenimento e Mídia por País em milhões de dólares (2006 – 2015).....	45
Tabela 14 – Consumo em Entretenimento e Mídia (2011 - 2015).....	45
Tabela 15 – Gastos do Consumidor/usuário final por Segmento em milhões de dólares (2006 - 2015).....	48
Tabela 16 – Gastos do Consumidor/usuário final - Excluindo Acesso à Internet - por País em milhões de dólares (2006 - 2015).....	49
Tabela 17 – Mercado de Acesso à Internet: com fio e móvel na América Latina (2006 - 2015).....	49
Tabela 18 – Mercado de Acesso à Internet: com fio e móvel por País da América Latina (2006 - 2015).....	49
Tabela 19 – Publicidade por Segmento na América Latina em milhões de dólares (2006 - 2015).....	50
Tabela 20 – Publicidade por País da América Latina em milhões de dólares (2006 - 2015).....	51
Tabela 21 – Mercado Mundial de Entretenimento Filmado em milhões de dólares (2006 - 2015).....	52
Tabela 22 – Mercado Mundial de Filmes por Componente* em milhões de dólares (2006 - 2015)....	54
Tabela 23 – Captação de Recursos Incentivados (2002 – 2010).....	65
Tabela 24 – Filmes Nacionais Lançados (1995 – 2010).....	67
Tabela 25 – Total Captado por UF da Produtora – 2010.....	69
Tabela 26 – Produtoras de longa-metragem brasileiros em salas de exibição ordenadas por número de filmes realizados (1995 – 2009) – Gênero: Ficção e Animação.....	70
Tabela 27 – 10 Maiores distribuidoras em público – 2010.....	71
Tabela 28 – Títulos e público segundo o tipo de distribuidora – 2010.....	72
Tabela 29 – Principais distribuidoras independentes em atuação no Brasil – 2010.....	72
Tabela 30 – <i>Ranking</i> filme nacional 2001 – 2010 (por público).....	78
Tabela 31 – Mercado de Filmes na América Latina* em milhões de dólares (2006 – 2015).....	80
Tabela 32 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil * em milhões de dólares (2006 – 2015).....	80
Tabela 33 – Mercado Ranking Exibidores (2010).....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem do Gasto de <i>E&M</i> Global e Crescimento do PIB Nomial (2000 – 2015).....	26
Gráfico 2 – Cota Digital dos Gastos em <i>E&M</i> Global (2006 – 2015).....	38
Gráfico 3 – Crescimento percentual de Consumo Global em digital e não digital (2006 – 2015).....	39
Gráfico 4 – Percentual de Aumento em Domicílio de Banda Larga (2011 – 2015).....	40
Gráfico 5 – Percentual no Número de Assinantes com Acesso à Internet Móvel (2011 – 2015).....	41
Gráfico 6 – Mercado Mundial de Entretenimento Filmado (2006 – 2015).....	53
Gráfico 7 – Porcentagem do Mercado Mundial de Entretenimento Filmado (2006 –2015).....	56
Gráfico 8 – Dispersão das salas de exibição no país em 2010.....	74
Gráfico 9 – Evolução do público total 2001 – 2010 (em milhões de espectadores).....	75
Gráfico 10 – Comparativo de público mês a mês – 2010 até outubro de 2011 (em milhões de espectadores).....	76
Gráfico 11 – Evolução do público do filme nacional 2001 – 2010 (em milhões de espectadores).....	76
Gráfico 12 – Evolução da renda 2001 – 2010 (em milhões de reais).....	77
Gráfico 13 – Evolução do preço médio do ingresso 2001 – 2010 (em milhões de dólares).....	77
Gráfico 14 – Evolução do <i>market share</i> do filme nacional 2001 – 2010.....	78
Gráfico 15 – Porcentagem das Categorias de Entretenimento Filmado no Brasil em 2011.....	81
Gráfico 16 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil em milhões de dólares (2006 – 2015)...	82
Gráfico 17 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil em milhões de dólares (2006 – 2015)...	83
Gráfico 18 – Porcentagem das Categorias de Entretenimento Filmado no Brasil (2006 – 2015).....	83

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
1. INTRODUÇÃO (pg.3)	12
1.1. Justificativa.....	12
1.2. Objetivo Geral.....	14
1.3. Objetivos Específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Definições de Modelos.....	17
3. O MERCADO DO ENTRETENIMENTO E A INDÚSTRIA DO CINEMA.....	22
3.1. O Mercado do Entretenimento no Mundo.....	22
3.2. O Mercado do Entretenimento no Brasil.....	44
3.3. A Indústria Cinematográfica no Mundo.....	51
3.4. A Indústria Cinematográfica no Brasil.....	56
3.5.1. Breve Histórico.....	57
3.4.2. Incentivos Fiscais.....	64
3.4.3. Produção.....	67
3.4.4. Distribuição.....	70
3.4.5. Exibição.....	73
4. METODOLOGIA.....	85
5. ANÁLISE DE AMBIENTE ACERCA DA ATUAL INDÚSTRIA DO CINEMA NACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	92
5.1. Acontecimentos.....	92
5.2. Cenários.....	97
5.3. Atores.....	101
5.4. Relação de Forças.....	108
5.5. Articulação Entre “Estrutura” e “Conjuntura”	113
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS.....	120

1. INTRODUÇÃO

O cinema no Brasil existe a mais de um século, atraindo milhões de pessoas e formando um público expressivo ao longo de sua história. No entanto, a indústria do cinema brasileiro nunca foi aproveitada apropriadamente pelos realizados nacionais, acabando por ser dominada pelo cinema do exterior. Como bem explica Lucas Bueno Maia (2008) em seu trabalho sobre o cinema brasileiro, os filmes representam produtos culturais e bens intangíveis, remetendo a uma preocupação ideológica e cultural.

1.1. Justificativa

A justificativa para a realização deste trabalho é o interesse em explorar a indústria cinematográfica brasileira no período atual, caracterizado como período da “retomada” do cinema nacional, buscando esclarecer o ambiente presente desta indústria e os possíveis entraves e oportunidades que a administração do negócio enfrentará.

De acordo com a Agência Nacional do Cinema (apud MAIA, 2008), foi observado que ocorreram mudanças significativas na indústria cinematográfica do Brasil nas últimas décadas. Na década de 1970, foram apresentados nas salas de cinema do país 92 filmes nacionais para mais de um milhão de pessoas, esta quantidade foi reduzida para 58 na década de 1980 e 11 em 1990. O número foi de 29 no período de 2000 até 2009, sendo que em 2010, 6 filmes ultrapassaram a marca de um milhão de expectadores.

Analisando o histórico do cinema nacional, observamos os entraves que barraram o desenvolvimento da indústria no país. Em 1969, foi criada a Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme), uma empresa estatal que teve uma função essencial na produção e exibição de filmes nacionais no período de 1970 até 1990, incentivando o cinema brasileiro. No entanto, no início da década de 1990, durante o Governo Collor, a instituição foi fechada. Infelizmente, isto representou o enfraquecimento da única ferramenta essencial voltada à produção e distribuição do cinema nacional. Com o fechamento da Embrafilme, na primeira metade da década de 1990, o país teve uma redução na produção de filmes e uma inexpressiva participação dos filmes nacionais no mercado exibidor. Assim, é importante ressaltar o desempenho da política de incentivo à cultura no Estado para o desenvolvimento econômico do setor cinematográfico. A Lei Rouanet (lei de incentivo a cultura) e a Lei do Audiovisual foram criadas pelo imperativo de estabelecer novos alicerces para o cinema brasileiro. Essas

leis foram cruciais para promover uma retomada da indústria cinematográfica brasileira e um exemplo de como a administração do setor público aliado a cultura pode incentivar o desenvolvimento da economia nacional.

O produtor Luiz Carlos Barreto esclarece a conjuntura, "A chamada retomada do cinema nacional veio com força maior do que nos anos 70, quando o projeto de conquista do mercado se cumpriu plenamente. A resposta que a produção está dando hoje é mais vigorosa que na chamada época de ouro", compara o produtor. De fato, além do interesse internacional, uma análise da crescente participação dos títulos nacionais no mercado interno revela um desempenho de evidente vitalidade.

No entanto, esta retomada, ainda caminha a passos lentos e necessita de um maior investimento e credulidade por parte dos investidores e do público brasileiro. A participação dos espectadores do cinema brasileiro diminuiu drasticamente se comparada ao período entre as décadas de 1970 e fim da década de 1980. Nesse período, o cinema nacional possuía em média mais de 20% do mercado, chegando a passar de 30% em alguns anos. Entretanto, na retomada, esta média ainda tenta se estabelecer no setor, alcançando uma fatia perto 10%, ou seja, há muito que ser conquistado no mercado.

Segundo Bueno Maia (2008, p. 9), em sua análise sobre o cinema brasileiro na retomada:

A política de incentivo à cultura possui uma relação muito próxima com a indústria cinematográfica. Na grande maioria dos países este tipo de política afeta diretamente esta indústria. No Brasil, no que se refere às relações entre Estado e Cinema, diversas transformações significativas podem ser visualizadas nas últimas décadas. Para entender as transformações ocorridas no país é preciso estudar as experiências, particularidades e a história do cinema brasileiro, assim como as mudanças ocorridas no cenário tanto da economia mundial quanto do cinema internacional. Apenas assim poderemos analisar com eficácia as medidas adotadas pelo país e poder responder por que depois de iniciar um novo processo de relação entre Estado e Cinema, ainda não foi possível retomar o antigo nível de participação do mercado pelo filme brasileiro.

Uma das prioridades que se deve focar no cinema brasileiro é a elevação da participação de filmes nacionais em relação aos filmes de outros países, aumentando o market-share. De acordo com Maia, países como Irã e China, possuem um elevado market-share, porém isto pode ser explicado pela censura praticada aos filmes estrangeiros. A participação no mercado de países como Alemanha, Espanha e Canadá é muito pequena. Até mesmo os maiores market-share da Europa, como França e Reino Unido, são baixos se

comparado ao do EUA. Além de dominar o mercado interno, os Estados Unidos são responsáveis pela maior parte dos filmes estrangeiros que circulam no mundo.

Contrastando com o fato de que o cinema em alguns países centrais se encontra em condições periféricas, a Índia e, particularmente, a Nigéria, se situam em uma posição ímpar na estrutura cinematográfica mundial. A indústria cinematográfica indiana se concentra na cidade de Bombaim, chamada de Bollywood. Vale ressaltar o papel em um país de amplas dimensões e cultura extremamente diversificada, no qual inúmeras línguas e dialetos dividem o mapa e cujas condições econômicas são complicadas, conseguindo desenvolver diversos polos industriais moldados à semelhança de Hollywood. Já a Nigéria praticamente não tem cinemas. Os filmes nacionais de lá são, em sua maioria, feitos apenas para DVD - e os diretores filmam com câmeras e outros equipamentos muito precários. Mesmo assim eles têm a maior indústria de cinema do mundo. Como explicam Barbara Axt e Alexandre Versignassi, em reportagem à Revista Superinteressante de outubro de 2011 (p. 86):

“Maior”, veja bem, não na quantidade de dinheiro que ela movimenta, mas na de filmes. Os nigerianos instituíram uma linha de montagem alucinada, que produz mais de 50 títulos por semana. 2600 por ano - o dobro da indústria de cinema geralmente apontada como a mais pródiga: a da Índia. E 4 vezes mais do que Hollywood.

Ainda segundo Axt e Versignassi, um filme nigeriano custa, em média, US\$ 20 mil — isso dá 39 segundos do brasileiro Cilada.com (orçamento de US\$ 3,3 milhões) ou 0,9 segundo de Capitão América (US\$ 140 milhões). No entanto, alcança a tantos milhões de pessoas quanto esses últimos.

Bueno Maia afirma em seu trabalho que os envolvimento ideológicos e culturais da indústria de conteúdos, na qual o cinema é um dos principais pilares, assim como a composição da estrutura cinematográfica mundial, caracterizado pela fixação hegemônica do cinema estadunidense, valida a experiência de uma afinidade entre Estado e cinema. Ainda de acordo com Maia (2008, p. 12), “No Brasil, a indústria de cinema, apesar de mais de um século do seu início, pode ser comparada a uma indústria nascente que na ausência de medidas protecionistas mostra-se incapaz de se autossustentar”.

1.2. Objetivo Geral

Esse estudo tem como Objetivo Geral realizar uma identificação de cenário acerca do período atual da indústria cinematográfica nacional para decisões estratégicas.

1.3. Objetivos Específicos

Quanto aos Objetivos Específicos, seguem:

- a) Examinar a Indústria do Entretenimento, aprofundando-se, particularmente, na ambiente atual da Indústria Cinematográfica Brasileira.
- b) Analisar os acontecimentos, os cenários, os atores, as relações de forças e a articulação entre “estrutura” e “conjuntura” da indústria cinematográfica brasileira, principalmente no período atual da retomada do cinema nacional, relacionando a análise de conjuntura, com base na obra “Como se faz Análise de Conjuntura” de Herbert José de Souza, com as significações da Administração Estratégica.

A estrutura da monografia está dividida em cinco capítulos principais. Primeiramente, será determinado o “Referencial Teórico”, fazendo uma definição de modelo voltada para a Administração Estratégica, realçando o sentido da análise de ambientes. Posteriormente, no capítulo “O Mercado do Entretenimento e a Indústria do Cinema” será feita uma pesquisa sobre o panorama geral do mercado do entretenimento e mídia enfocando a indústria cinematográfica mundial e, particularmente, a nacional. Será apresentado um breve histórico e o processo de desenvolvimento do cinema nacional, bem como os fatores importantes que o influenciam. Em “Metodologia” será explicado o método desenvolvido por Herbert José de Souza em “Como se faz análise de Conjuntura” e como esse modelo será aplicado na pesquisa realizada para se fazer uma análise de ambiente. No capítulo “Análise de Ambiente Acerca da Atual Indústria do Cinema Nacional para Decisões Estratégicas” serão identificados os acontecimentos, cenários, atores, relações de forças e a articulação entre “estrutura” e “conjuntura”, fazendo assim, um exame aprofundado da situação atual da indústria cinematográfica brasileira. Finalmente, em “Considerações Finais”, será exposto o que foi aprendido desta análise estratégica de ambiente, e os possíveis caminhos que o cinema brasileiro poderá seguir para buscar um desenvolvimento cultural e um fortalecimento econômico, estabelecendo-se, assim, em uma posição respeitável e merecida, no espaço nacional.

Quanto à Metodologia, o presente estudo será de caráter descritivo e aplicativo, na área de natureza prática, social e administrativa, através do método observacional, para obter um caráter explicativo, por meio de uma forma de abordagem qualitativa, no qual as informações obtidas são analisadas indutivamente, com a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Utilizando-se o modelo de método desenvolvido por Herbert José

de Souza em análise de conjuntura aliado a apreciação da Administração Estratégica, será formulado de maneira que apresente com exatidão as características do tema de estudo para que posteriormente possa ser analisada a situação do panorama da indústria cinematográfica brasileira.

A Pesquisa bibliográfica terá base na literatura, por meio de teses, dissertações, jornais e revistas que abordam o tema. Outras fontes de pesquisa serão os portais eletrônicos de órgãos governamentais, portal especializado na indústria do entretenimento e mídia, a consultoria PricewaterhouseCoopers, e portais especializados no mercado cinematográfico brasileiro, como Ancine e Filme B, devido à credibilidade destes quanto aos dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definições de Modelo

O Modelo de Administração Estratégica é um conjunto de orientações, decisões e atos estratégicos que definem o comportamento elevado de uma organização em um determinado período de tempo. Este conceito envolve a análise profunda dos ambientes internos e externos, a formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia.

Também é uma administração que, de forma estruturada, sistêmica ou intuitiva, consolida um conjunto de princípios normas e funções para alavancar harmonicamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle dos fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos de forma otimizada com a realidade ambiental e com a maximização das relações pessoais.

Para Certo e Peter (1993), a Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Outro papel é desenvolver métodos de avaliar a situação atual de organizações e, através de estudos aprofundados de situações passadas e presentes, definir meios de atuações futuros, bem como controlar e coordenar as ações tomadas. Assim, Administração Estratégica, trata do planejamento, implementação e acompanhamento da estratégia por uma organização.

Philip Kotler (1975) propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção, engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais.

David Lobato, professor da Fundação Getúlio Vargas, em informações disponíveis na FGV Online (acessado em 2011), salienta que a evolução do processo de planejamento estratégico está relacionada ao ritmo veloz das mudanças que ocorrem em nosso ambiente, em nosso contexto. Para o professor, cada uma das fases do progresso do planejamento estratégico engloba e complementa a anterior, da maneira que, na evolução da teoria administrativa, corrigem-se os aspectos que poderiam estar limitando ou distorcendo seu conjugado. Nesta evolução, inaugura-se um novo paradigma: a era da gestão estratégica e competitiva.

Inicialmente, Lobato informa (2011) que nos anos 1950, predominou a primeira fase da evolução do pensamento estratégico. Na verdade, grande parte daquilo que se chamou de planejamento financeiro nada mais era do que controle financeiro – a alta administração da organização aprovava um orçamento anual e passava a monitorar o desempenho dos negócios a partir dos marcos daquele orçamento que eram definidos pelo executivo principal da organização, o grande estrategista neste processo. A Escola do Planejamento Financeiro era altamente formal, quase mecanicamente programada pelo orçamento anual, na busca da eficiência dos processos. A empresa estimava seus vários gastos com base na previsão de receitas. A coordenação e o controle de todos os recursos eram feitos a partir dos objetivos por ela planejados. Por consequência, o planejamento financeiro, muitas vezes, reduzia-se a um jogo de números de controle de atuação, no qual não se podia reconhecer o conceito de estratégia.

Na década de 1960, à fase do planejamento em longo prazo se baseou na seguinte premissa: o futuro pode ser estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais. Esses apontadores poderiam ser melhorados, no longo prazo, por uma interferência ativa no presente. A Escola do Planejamento em longo prazo funcionava com métodos simples de elaboração de cenários, métodos não estavam bem ajustados à explicação de acontecimentos mais complexos. A visão de futuro era desenvolvida pela elaboração de cenários com mudanças que seguiam preceitos bem conhecidas de causa e efeito. Contudo, a Escola do Planejamento em Longo Prazo focalizava cenários pouco dinâmicos, trabalhando apenas os cenários que eram suficientes para cobrir as contingências importantes. Logo, um número pequeno de cenários era gerado. Consequentemente, eles eram implementados tal qual eram concebidos. Em 1968, Pierre Wack popularizou a técnica de planejamento por cenários. O exercício sobre cenários era visto como um estimulante para a criatividade, mesmo que nenhum dos cenários gerados se aplicasse, adequadamente, a ambientes mais incertos e descontínuos. Para realizar um planejamento em longo prazo, a organização deveria ser capaz de antecipar o cenário do ambiente em que operava, controlando ou tentando assumindo seu equilíbrio.

Lobato (2011) ilustra que, a partir da década de 1970, a expressão estratégica passou a ser enfatizada no vocabulário utilizado pelos executivos. Desenha-se o foco estratégico nas decisões. A organização passou a ser decomposta em três subsistemas: estratégico, tático e operacional, representados pelo Triângulo de Robert Anthony. Associadas à estes subsistemas, estão as seguintes variáveis-chave: decisões não estruturadas e estruturadas: à

medida que nos aproximamos do nível estratégico da organização, mais nos deparamos com decisões complexas e não estruturadas. Deste modo, a Escola do Planejamento Estratégico destaca-se pelas seguintes características: pensamento estratégico; análise das mudanças do ambiente e análise de recursos e competências. Em conformidade com as noções clássicas de racionalidade (diagnóstico seguido de prescrição e depois ação), a Escola do Planejamento Estratégico fazia uma nítida distinção entre pensamento e ação. Formulação e implementação regulavam a realização das estratégias. Portanto, apenas depois de terem sido desenvolvidas e formuladas, as estratégias deveriam ser implementadas.

David Lobato (2011) explica que no início dos anos 1980, teve início a fase da Escola da Administração Estratégica que salientou a importância da implementação das estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. Para um dos principais pensadores da Escola da Administração Estratégica, Igor Ansoff, estratégia consiste, basicamente, em um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Administração Estratégica é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Sob essa ótica, estudiosos podiam examinar e prescrever tanto estratégias específicas para as organizações quanto os contextos nos quais cada estratégia parecia funcionar melhor. Para a Administração Estratégica, a essência de desenvolvimento de uma estratégia é a relação da organização com o ambiente. Esta escola criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar estratégias genéricas às condições vigentes no ambiente de negócios. Destacando as seguintes características-chave: a análise da estrutura da instituição, as estratégias competitivas, posições genéricas e identificáveis no mercado e, por fim, o mercado, no contexto econômico, político, social, cultural, tecnológico e mercadológico, sendo altamente competitivo no qual as organizações alcançam margens de lucro baseadas no gerenciamento das cadeias de valor.

A Escola da Administração Estratégica valorizou a pesquisa e forneceu um conjunto de conceitos, com aplicação prática, fundamentados em cálculos analíticos. Contudo, as organizações deveriam utilizar esses conceitos e modelos em uma perspectiva mais sistêmica e as organizações deveriam encontrar maneiras de combiná-los com as visões das outras escolas.

David Lobato (2011), então, expõe que com o ritmo das mudanças cada vez mais aceleradas, nos anos 1990 até os dias atuais, testemunharam o processo de valorização da gestão estratégica, dando um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Para a

Escola de Gestão Estratégica, além de planejar estrategicamente, é preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar de modo estratégico. Consequentemente, o conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornou-se inadequado. A Gestão Estratégica procurou enfocar, sistematicamente, as funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo. Buscando ainda integrar todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor atingir seus objetivos e suas metas.

Observa-se, então, a elevada importância do fator Ambiente na análise estratégica em qualquer dimensão e segmento de apreciação.

O conceito atual de Planejamento Estratégico envolve a sobrevivência e o sucesso da organização dependem da sua sintonia com o ambiente. A dependência da organização em relação ao seu ambiente torna essencial um esforço contínuo de acompanhamento dos ambientes externo e interno que o envolvem.

Este conceito pode ser expresso no pensamento de Sun Tzu, em seu livro "A Arte da Guerra":

“Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas”. (2007, p.45)

Podemos interpretar que conhecendo o “inimigo” (ambiente externo) e “a nós mesmos” (o ambiente interno) obtêm-se um melhor julgamento sobre o todo. Então, é necessário desenvolver métodos de análise do ambiente para melhor avaliar estrategicamente as situações, sejam elas econômicas, políticas, sociais ou gerenciais.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 10 e 11), “A TGA estuda a Administração das organizações do ponto de vista da interação e da interdependência entre seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade”.

O Ambiente é uma importante variável que se relaciona com as organizações, por sua ampla dimensão e dinamicidade. “Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente” (CHIAVENATO, p. 401). Assim, tudo que sucede externamente ao ambiente passa a influenciar internamente o que ocorre na organização.

A análise das organizações dentro da abordagem múltipla envolve a interação entre organização e ambiente foi iniciada pelos estruturalistas. Na medida que a análise organizacional foi

influenciada pela abordagem de sistemas abertos, aumentou a ênfase no meio ambiente para a compreensão da eficácia das organizações. A análise ambiental ainda não produziu uma adequada sistematização e operacionalização dos conhecimentos acerca do ambiente. As organizações pouco sabem a respeito de seus ambientes. (CHIAVENATO, 2004, p. 401)

O fator marcante do Ambiente é sua característica mudável e que afeta de muitas formas diferentes as organizações em diversas dimensões.

Como sistemas sociais, as organizações são sistemas abertos afetados por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas. O ambiente inclui variáveis desconhecidas e incontroláveis. Por essa razão, as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas e não-determinísticas, e seu comportamento não é totalmente previsível. As organizações são complexas e respondem a muitas variáveis ambientais que não são totalmente compreensíveis. (CHIAVENATO, 2004, p. 374)

Pois é através desta ótica que se irá explorar o cenário da Indústria Cinematográfica Brasileira. A seguir, serão dispostas informações, primeiramente, sobre o Mercado do Entretenimento e, posteriormente, sobre a Indústria do Cinema.

3. O MERCADO DO ENTRETENIMENTO E A INDÚSTRIA DO CINEMA

3.1 O Mercado do Entretenimento no Mundo

Segundo o relatório Brasil 2020: o futuro visto de hoje (2011, p. 1), feito pelo Banco Itaú Unibanco, “o Brasil irá investir mais do que no passado, financiado primordialmente por poupança externa, e que aliado a um ganho de produtividade recente, conseguirá manter um crescimento entre 4 a 5% nos próximos anos”. O relatório afirma também que haverá um forte impacto da descoberta do pré-sal no investimento, bem como na balança comercial. É observado que, apesar dos sobressaltos eventuais, o Brasil mantém-se estável macroeconomicamente, e a tendência de convergência dos juros reais para patamares internacionais deve continuar.

Apesar do grande mercado de consumo e potencial elevado para investimentos, infelizmente o Brasil é visto como mero fornecedor de matéria-prima, em comparação aos demais países emergente, principalmente China e Índia. Ainda acompanhando o relatório, vemos entraves sérios ao desenvolvimento econômico do país, comprovando está visão:

Projetamos que a política fiscal deverá continuar expansionista (superávit primário declinante ao longo dos anos, após ajuste de 2011), porém com realocação de recursos dos gastos correntes para o investimento público, quando possível. O IPCA deve ficar dentro do intervalo da meta, mas possivelmente acima do seu centro. Acreditamos que a ausência de reformas, o aumento da carga tributária e a inflação num patamar ainda relativamente elevado deverão se refletir numa perda de vigor no crescimento da produtividade na segunda metade da década. Os juros reais domésticos convergem, mas não plenamente para níveis internacionais, devido à permanência de alguma incerteza em relação à política fiscal e inflação. Esperamos 4,5% de juros reais em 2020. Projetamos que as commodities no mundo continuarão subindo, mas lentamente, em função de fatores estruturais (demanda de China e Índia, assim como piora nas condições climáticas do mundo prejudicando a oferta dos agrícolas). Com isso, a taxa de câmbio real (descontada a inflação) deve continuar apreciando-se, porém num ritmo bem menos intenso que nos últimos anos (a taxa nominal se deprecia até atingir R\$/US\$ 2, para compensar parcialmente a inflação). (GOLDFAJN et al, 2011, p. 1)

Observa-se, claramente, que apenas depender de commodities como base para a economia, caso típico brasileiro, futuramente poderá ser bastante arriscado, graças a crises financeiras e ecológicas. É necessário variar as bases da economia, para consolidar um sistema forte, diversificado e, assim, menos propenso a desestabilidades acionárias. Além

disso, é importante financiar negócios que desenvolvam produtos agregados para a economia nacional, trazendo mais riquezas e concentrando e desenvolvendo maior “know-how” no país.

A economia mundial deverá crescer num ritmo um pouco abaixo de 40% ao longo da próxima década. A composição deste crescimento será heterogênea. Os países emergentes continuarão com forte desempenho e terão sua participação no PIB mundial elevada. As economias avançadas terão uma década difícil, devido a uma dinâmica demográfica pouco favorável e aos efeitos da crise de 2008 que ainda reverberam em 2010 e 2011.

“No Brasil, projetamos que a economia deverá crescer entre 4,5% e 5% em meados da década” (2011, p. 2). De acordo com o relatório, a aceleração do crescimento potencial na margem é explicada por três fatores: taxa de crescimento com base em proporção do PIB mais elevado; crescimento de produtividade mais elevado devido a reformas e avanços estruturais, financeiros e econômicos já encaminhados; e início das atividades do pré-sal no país. O relatório também cita outros motivos para o aumento do investimento no Brasil para os próximos anos:

Outros fatores contribuirão para impulsionar o investimento. Existe o compromisso com a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. A exploração do petróleo do pré-sal requer volume significativo de gastos ao longo dos próximos anos. O País tem necessidade de melhorias na infraestrutura em diversas áreas, como energia e transporte. O contexto global favorece investimentos em países emergentes com elevado potencial de crescimento do mercado consumidor. Em particular, o Brasil vem se beneficiado do surgimento de uma nova classe média, com elevada propensão a consumir. (GOLDFAJN et al, 2011, p. 2)

Com fortes investimentos para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016, é notável que o investimento em um setor singular da economia será beneficiado nos próximos anos no país. A Indústria do Entretenimento movimenta bilhões de dólares todo ano ao redor do mundo, segmentos como a economia da cultura vinculados a economia criativa, podem trazer benefícios imensuráveis aos negócios do país, mas é necessário esclarecer este setor tão pouco explorado no mundo da Administração, esmiuçar seus entraves e desenvolver suas potencialidades para comprovar sua importância para a economia nacional.

Investimentos na cultura e na economia do entretenimento devem ser vinculados ao desenvolvimento da Educação e, conseqüentemente, da Cultura. Como muito bem explicado no relatório Brasil 2020: o futuro visto de hoje, a Educação é uma área ainda em atraso e que impede o desenvolvimento dos países emergentes:

“Outro fator fundamental para o crescimento de longo prazo é o investimento em educação. Boa parte do diferencial do nível do PIB da América Latina (e do Brasil em particular) e dos países desenvolvidos explica-se pela diferença nos níveis educacionais. Os anos de estudo no Brasil vêm aumentando no passado recente, mas a qualidade vem melhorando num ritmo lento. Acreditamos que a adoção das medidas acima mencionadas levaria a taxa de crescimento a um patamar mais elevado do que projetamos. Em suma, acreditamos que o crescimento global será sustentado pelos países emergentes e que os preços das commodities continuarão em alta. No Brasil, as perspectivas para economia brasileira são de um crescimento médio acima das décadas anteriores.” (GOLDFAJN et al, 2011, p. 3)

É interessante perceber que uma indústria que movimenta cerca de US\$ 4 trilhões não tem expressão suficiente para merecer a devida atenção da sociedade brasileira, no qual incentivos culturais são negligenciados ou, pior, subestimados tanto por esferas públicas quanto privadas. Como é analisada a situação por Alfredo Bertini em *Economia da Cultura* (2008, p. 10), “se essa sociedade for analisada com as lentes das políticas públicas, por exemplo, basta observar o enorme desprezo político em relação à cultura, muito bem realizados por seus quinhões orçamentários, em qualquer que seja a esfera governamental”. Em um posicionamento sóbrio, Bertini afirma:

Ignora-se, sobretudo, que o próprio desenvolvimento socioeconômico foi capaz de proporcionar tamanha transformação, potencializada no setor terciário pelas atividades do entretenimento. [...] há de se reconhecer que as inovações tecnológicas decorrentes do conhecimento e da criatividade dos recursos humanos trouxeram percepções sobre o desenvolvimento socioeconômico no campo do entretenimento que podem ser divididos em dois tipos básicos: o primeiro, mais notório, revela o fato de que esse surto tecnológico foi capaz de produzir uma maior possibilidade de consumo pela lazer, proporcionado pelas próprias facilidades promovidas pelo mundo contemporâneo. O segundo, mais implícito, mostra que essas atividades típicas do entretenimento já tendiam a se transformar no novo motor econômico das sociedades exatamente por dependerem fortemente da capacidade cognitiva desses recursos humanos. (BERTINI, pg. 10, 2008)

Há um grande mercado de entretenimento em efervescência, em função de uma oferta rica e plural e de uma demanda que tem, no exercício do lazer, uma das principais referências do bem-estar do consumidor.

A pesquisa *Global Entertainment and Media Outlook: 2010 - 2014* da consultoria Pricewaterhouse Coopers (PwC) indica um crescimento contínuo no setor de entretenimento e mídia nos próximos cinco anos. De acordo com o relatório, a média global de crescimento deverá ser de 5% ao ano. Globalmente, a indústria deverá crescer de US\$ 1,3 trilhão para US\$

1,7 trilhão até 2014, figurando entre os maiores setores industriais do mundo, como a indústria bélica, automobilística e farmacêutica.

O mercado de entretenimento e mídia engloba todos os segmentos acessados pelo público (consumidor/usuário final) para fins de diversão, distração, prazer, conhecimento, acesso a informações diversas, comunicação social e todas as interações provenientes destes.

Tabela 1 – Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Segmento em milhões de dólares (2006 - 2015)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acesso à Internet:										
com fio e móvel	167,353	197,923	226,457	247,249	269,927	293,597	320,945	350,993	379,471	407,871
% Variação	25,1	18,3	14,4	9,2	9,2	8,8	9,8	9,4	8,1	7,5
Publicidade na Internet:										
com fio e móvel	37,912	50,234	59,434	61,381	70,515	80,122	92,278	105,033	117,388	129,895
% Variação	42,4	32,5	18,3	3,3	14,9	13,6	15,2	15,8	11,8	10,6
Assinaturas e taxas de										
licença de TV	154,183	167,943	179,838	191,699	203,083	217,700	234,209	250,574	267,851	285,219
% Variação	7,7	8,9	7,1	6,6	5,9	7,2	7,6	7,0	6,8	6,6
Publicidade na TV	158,208	163,618	168,241	154,081	169,770	175,380	192,981	203,070	224,454	232,648
% Variação	6,7	3,4	1,6	-7,3	10,2	3,3	10,0	5,0	10,0	3,7
Música	33,492	30,884	27,586	25,393	23,440	22,111	21,755	21,853	21,789	22,157
% Variação	-3,9	-7,8	-10,7	-7,9	-7,7	-5,7	-1,6	-0,5	0,7	1,6
Entretenimento Filmmado	61,104	63,081	62,159	63,415	66,222	69,822	66,398	102,675	108,891	114,739
% Variação	2,1	2,4	-1,1	1,5	3,4	5,1	-6,4	6,5	6,0	5,4
Video games	34,108	42,944	51,736	52,635	55,530	59,239	64,223	69,898	75,697	82,430
% Variação	15,0	25,9	20,5	1,7	5,5	6,9	8,3	8,5	8,6	8,8
Revista	61,481	63,321	61,756	72,575	72,618	73,000	74,949	76,909	78,877	81,590
% Variação	1,6	2,3	-1,9	11,2	0,1	0,6	2,6	2,6	2,7	3,3
Jornal	185,580	189,838	179,288	159,658	159,704	159,554	162,690	166,438	170,618	175,558
% Variação	1,4	0,7	-4,0	-10,9	0,0	-0,1	2,0	2,3	2,5	2,9
Rádio	48,788	47,926	48,880	42,691	44,800	46,199	47,821	49,701	51,384	53,126
% Variação	3,8	2,4	-2,2	-8,9	4,9	3,1	3,7	3,7	3,4	3,4
Outdoor	27,873	29,897	29,188	25,197	26,093	26,017	26,717	30,725	32,452	34,340
% Variação	6,9	7,0	-2,2	-13,7	3,6	2,9	2,9	7,0	5,9	5,5
Livros Didáticos										
e de Consumo	104,081	109,589	110,072	106,499	108,691	109,460	111,593	114,047	116,650	119,229
% Variação	1,3	5,3	0,5	-1,4	0,2	0,7	1,9	2,2	2,3	2,2
Business-to-business	182,029	189,115	184,943	148,014	147,234	146,497	153,338	158,757	167,620	175,011
% Variação	5,7	4,4	-2,5	-10,3	-0,5	0,9	3,3	4,2	4,6	4,8
Total	1,268,128	1,351,649	1,391,080	1,357,251	1,419,528	1,460,601	1,576,190	1,689,796	1,775,099	1,870,476
% Variação	7,1	6,8	2,9	-2,4	4,6	4,2	6,4	3,0	6,3	5,8

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

O Relatório Global entertainment and media Outlook 2011-2015: Industry overview, feito pela PricewaterHouseCoopers (junho de 2011), divide o mercado de entretenimento e mídia global em segmentos de Internet, TV por assinatura, música, filme, vídeo game, revista, jornal, rádio, publicidade, livros didáticos, profissionais e de consumo comum aos usuários finais, e mídia destinadas à negócios para negócios (business-to-business). Vale ressaltar que

este relatório não inclui segmentos importantes do mercado do entretenimento e mídia como teatro, banda desenhada, turismo e esporte, de modo que, estes dois últimos são, de fato, classificados à parte pelo tamanho de seus negócios.

As perspectivas econômicas daqui para frente são mistas. Alguns países - incluindo notadamente a República Popular da China (RPC) e Índia - foram relativamente pouco afetados pela recessão global, e eles continuam com fortes ganhos. Em alguns outros países, a recuperação está em pleno andamento, enquanto aqueles com dívida pública elevada, como a Grécia, Irlanda, Espanha, Portugal e Reino Unido estão adotando medidas de austeridade e experimentando desacelerações econômicas. Alta do petróleo e nos preços dos alimentos, se persistirem, também podem ter um impacto negativo no crescimento econômico, como poderão os levantes em vários países do Oriente Médio/Norte da África (OMNA) que estão criando um clima de incerteza internacional.

Além da economia, o terremoto devastador e *tsunami* no Japão causaram danos significativos que irão afetar o próximo PIB e gastos em *E&M*. A Nova Zelândia também foi atingida por um terremoto no início de 2011. No entanto, as perspectivas de longo prazo em geral estão mais fortes do que era há três anos.

Ao mesmo tempo, as mudanças estruturais no mercado de *E&M* - principalmente a mudança em curso da distribuição física de maior preço para a distribuição digital de menor preço - vai limitar os gastos. Taxas de publicidade on-line estão substancialmente mais baixas do que suas contrapartes na mídia de publicidade tradicional, e preços aos utilizadores finais de conteúdos digitais também estão geralmente mais baixos do que os preços para conteúdo físico. Como resultado, a mudança no uso da mídia tradicional para mídia digital não é de receita neutra - e visto que o compartilhamento digital do mercado de *E&M* aumenta, o crescimento pendente vai ficar para trás do PIB nominal. Este desacoplamento vai mudar a relação histórica entre *E&M* e PIB, em que gastos em *E&M* em geral cresceram mais rapidamente do que o PIB nominal em períodos de expansão econômica. O relatório da PwC 2011 projeta que durante os próximos cinco anos, os gastos *E&M* vão crescer a um composto de 5,7% da taxa anual - bem abaixo do projetado aumento composto de 6,5% anual do PIB nominal.

Gráfico 1 – Porcentagem do Gasto de *E&M* Global e Crescimento do PIB Nominal (2000 – 2015)



Fontes: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Espera-se, então, que o consumo de *E&M* em alguns países e regiões - mais notadamente, Brasil, Oriente Médio e Norte da África (OMNA) - superarem significativamente o crescimento do PIB nominal bem como reduza o fosso entre eles e outros países e regiões no que diz respeito à banda larga, acesso móvel e gastos digitais. Países com economias em rápido crescimento - tais como a China, Índia e Rússia - estarão entre os países de mais rápido crescimento em consumo de *E&M* assim como o mercado de *E&M* acompanha o ritmo de suas economias.

Na maioria dos países, a publicidade vai acompanhar de perto o crescimento do PIB nominal mais do que será os gastos de usuário final, o que tem sido o padrão histórico. Consequentemente, não esperamos grandes mudanças na participação da publicidade no PIB na maioria dos países e regiões, mesmo aqueles como o Brasil, Oriente Médio e Norte da África (OMNA), onde a percentagem dos gastos totais de *E&M* deverão aumentar.

No entanto, enquanto a percentagem crescente das receitas digitais em *E&M* pode quebrar o elo entre o crescimento geral da indústria e do PIB durante os próximos cinco anos, é igualmente claro que a digitalização vai continuar a abrir grandes oportunidades para novos tipos de serviços, modelos de negócios, colaborações sinérgicas e as relações de consumo. Avanços em todas as áreas estão surgindo a cada dia, incentivadas e capacitadas por inundações em curso de inovação em dispositivos, métodos de entrega e precificação. O indicador fundamental de que a inovação é a ânsia dos consumidores para adotar novas formas de consumir o conteúdo que eles desfrutam. Em combinação com o apetite crescente por conteúdo, mudanças de comportamento dos consumidores para o consumo digital em todas as formas sugere a perspectiva de longo prazo para a indústria ser brilhante - sem distinção de curto prazo dos ciclos econômicos. O que sugere uma tendência de adaptação urgente para o modo de se administrar negócios nos segmentos de entretenimento. Ou seja, dependendo de como os gestores se adéquam aos novos fatores (o digital, o consumidor com o poder, a acessibilidade e a pirataria, por exemplo) que se apresentam no mundo dos negócios do entretenimento atualmente, suas ações irão decidir o sucesso ou fracasso em seus investimentos futuros.

O Acesso à internet não é um segmento de entretenimento e mídia em si, mas consiste de uma taxa para acessar o conteúdo e é uma chave essencial do consumo de entretenimento e mídia na maioria dos segmentos. Segundo a tabela Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Segmento, desenvolvida pelo relatório da PwC, o acesso à

Internet (tanto com fio quanto móvel) vem crescendo constantemente ao longo dos últimos cinco anos, tendo uma projeção de continuar crescendo para os próximos quatro anos. Isso se deve, em grande parte, à popularização e modernização da telefonia móvel, que aliada ao desenvolvimento digital, conseguiu proporcionar uma revolução no acesso à Internet mundial, com celulares que podem acessar a rede via Wi-Fi ou 3G. Foi projetado que este segmento do mercado de entretenimento e mídia feche o ano de 2011 em US\$ 269,927 milhões, como crescimento de 8,8% em relação ao ano de 2010.

De acordo com relatório Global entertainment and media Outlook 2011-2015: Industry overview (2011, p. 60):

National broadband plans that encompass both wired and wireless Internet access are being implemented in many countries, with the goal of extending broadband to areas currently underserved. These initiatives will help counter approaching saturation in areas currently reached by the broadband infrastructure and will sustain growth at high-single-digit levels. After falling steadily in recent years, broadband pricing will begin to turn around in many countries as consumers begin paying premium fees for high-speed service that lets them download movies and other high-bandwidth content. Wired broadband access will increase at a 9.0 percent compound annual rate, and mobile access will grow by 11.5 percent compounded annually. As the broadband infrastructure reaches areas currently served by dial-up, dial-up declines will accelerate. The overall access market will increase at an 8.6 percent compound annual rate to \$408 billion in 2015.

Ou seja, em tradução livre, os planos de banda larga nacional estão sendo implementados em muitos países, com o objetivo de estender este serviço às áreas atualmente carentes e essas iniciativas ajudarão no crescimento do serviço. Os preços de banda larga vão começar a aumentar em muitos países, os consumidores começaram a pagar taxas prêmio para serviços de alta velocidade que lhes permitem baixar, por exemplo, filmes e conteúdos mais pesados. O acesso à banda larga com fio aumentará a uma taxa composta anual de 9%, e o acesso móvel vai crescer 11,5% compostos anualmente. Como a infraestrutura de banda larga atinge áreas atualmente servidas por dial-up, as quedas em dial-up vão acelerar. O mercado geral de acesso irá aumentar a uma taxa composta anual de 8,6% para US\$ 408 bilhões em 2015.

A publicidade na Internet, alavancada pelo aumento no acesso à Internet com fio e móvel, também crescerá nos próximos anos. Com projeção de atingir 80,122 milhões de dólares, ou seja, um crescimento de 13,6% em relação a 2010.

A projeção de crescimento para TV por assinatura e taxas de licença de conteúdo televisivo é de 7,2% para 2011 em relação ao ano de 2010, com uma estimativa de alcançar

US\$ 217,700 milhões para o presente ano. Isto se deve, principalmente, ao avanço da TV por assinatura digital em alta definição (high definition – HD), proporcionando melhores imagens e conteúdos extras aos usuários. Um serviço, em especial, irá chamar a atenção para os próximos anos: trata-se da assinatura online para download de vídeos e séries. Segundo o relatório (2011, p. 61), em tradução livre, “a América latina e Ásia-Pacífico têm as menores taxas de penetração de assinaturas de TV, mas vão mostrar os maiores aumentos nos próximos anos. Durante os próximos cinco anos, a penetração na América Latina aumentará em 45% e na Ásia-Pacífico em 28,2%”.

Também impulsionada pelo crescimento no segmento de TV por assinatura, a publicidade nas transmissões em televisão aumentará nos próximos anos, com projeção de fechar o ano de 2011 com US\$ 175,380 milhões, um aumento de 3,3% em relação a 2010.

O segmento de música é o que teve o maior índice de queda percentual nos últimos anos dentre os outros segmentos de entretenimento e mídia. Segundo a projeção do relatório, este segmento continuará a cair nos próximos dois anos. No ano de 2011, estima-se que arrecadará US\$ 22,111 milhões, uma queda de 5,7% em relação a 2010. Projeta-se que o mercado de música apenas terá uma variação positiva somente a partir de 2014. O mercado de música foi o mais sensível a pirataria em relação aos outros segmentos. Isto ocorre, principalmente, porque a música foi um dos primeiros segmentos a ter a aceitação massiva dos usuários no que se refere ao conteúdo digitalizado, com isso, aliou-se a facilidade de acessos a downloads de músicas (por seu tamanho de arquivo), além da falta de fiscalização e punição, em alguns países, para a pirataria.

Como esclarece o relatório Global entertainment and media Outlook 2011-2015: Industry overview (2011, p. 62):

The sudden slowdown in digital growth during the past two years is the major development in the recorded music market. Another major development is the success of graduated-response systems in combating piracy. We expect more countries to adopt graduated response. A third development is the emergence of streaming services. Meanwhile, the decline in physical spending continues. Despite the slowdown in digital growth, the digital market is becoming large enough and the physical market is becoming small enough so that digital spending will overtake physical spending in 2014. Although overall spending will begin to increase in 2014, gains will be modest and will not offset near-term declines. Spending will fall at a 1.1 percent compound annual rate to \$22 billion in 2015 from \$23 billion in 2010.

Percebe-se que o sistema de resposta à pirataria teve certo avanço, mas ainda é necessário esperar que mais países adotem este sistema de combate. Observa-se também que

o mercado de música digital está se tornando grande o suficiente, enquanto o mercado de música físico está se tornando pequeno o suficiente para que o consumo digital supere o consumo físico em 2014.

O entretenimento filmado teve um pequeno crescimento nos últimos cinco anos, mas, segundo o relatório, irá ter um desempenho maior nos próximos quatro anos. No ano de 2011, arrecadará 90,622 milhões de dólares, um crescimento de 3,4% em relação ao ano de 2010. Este segmento será mais bem explorado adiante, por ser o foco deste trabalho.

Segundo a tabela Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Segmento, a fatia do mercado de E&M de vídeo game terá o maior crescimento percentual de mercado para os próximos quatro anos, juntamente com o acesso à Internet. Em 2011, arrecadará US\$ 59,293 milhões, um crescimento respeitável de 6,8% em relação ao ano de 2010. Respeitável, pois este crescimento se dá em um período de crise econômica ainda vigente.

Nota-se, também, que a integração dos vídeo games com o digital online se tornará ainda mais íntima, de forma que jogos online e de comunidades crescerão muito. Como explica o relatório da PwC sobre entretenimento e mídia (2011, p. 63):

Tablets and smartphones will provide improved platforms that will foster more-sophisticated wireless video games, which will be facilitated by wireless network upgrades. Continued increases in broadband penetration, growing interest in social network games, and an expanding microtransactions market will fuel the online game market. Both components will average double-digit compound annual gains during the next five years. Together, those components will overtake the console/handheld game market in 2013.

Em resumo, os tablets e smartphones irão fornecer plataformas melhoradas que desenvolverão jogos sem fio mais sofisticados, o que será facilitado pelo desenvolvimento da rede sem fio. O aumento contínuo da penetração de banda larga, como o crescente interesse em jogos de redes sociais, e a expansão do mercado de microtransições irá abastecer o mercado de jogos online. Assim, ambos os componentes terão em média ganhos de dois dígitos anuais compostos durante os próximos anos.

O segmento de revistas, com o impacto sofrido pela crise internacional, além de parte de seu mercado ser transferida para a mídia digital, impulsionada pelos tablets, sofreu uma tensão nos últimos três anos. De acordo com a tabela acima, o ano de 2011 será marcado por uma pequena recuperação com elevação de 0,6% em relação a 2010, arrecadando 73,060 milhões de dólares. Os próximos quatro anos serão marcados por um crescimento tímido, visivelmente influenciado pela presença cada vez maior dos meios digitais.

O jornal, o rádio e o segmento de publicidade fora de casa (outdoor), com a concorrência do formato digital, também sofreram uma pequena crise nos últimos anos. O ano de 2011, para o jornal, teve uma redução de 0,1% em relação a 2010, com US\$ 159,564 milhões, com o relatório prevendo um início de recuperação apenas em 2012. Enquanto que para o rádio, segundo o relatório, terá uma elevação de 3,1% neste ano em relação a 2010, com 46,193 milhões de dólares. O segmento de publicidade outdoor se recuperou em 2010 da crise, com possível arrecadação de US\$ 26,093 milhões em 2011, acréscimo de 3,6% em relação ao ano passado.

Já o mercado de livros tem uma reação diferente dos demais segmentos. Como explica o relatório (2011, p. 66):

The consumer and educational book publishing market reached a tipping point in 2010 as e-readers began to penetrate the mainstream market in many countries. Prices for e-readers were slashed, unit sales soared, and spending on e-books surged, rising by 51.2 percent in 2010. Virtually all of the growth during the next five years will be generated by electronic books, which will increase at a 34.7 percent compound annual rate to \$12 billion in 2015 from less than \$3 billion in 2010. We project total spending to increase at a 1.9 percent compound annual rate to \$119 billion in 2015 from \$109 billion in 2010.

Em tradução livre, o consumidor e o mercado editorial de livros educacionais chegaram a um ponto de inflexão em 2010, com os e-readers começando a penetrar no mercado mainstream em muitos países. Preços para e-readers foram reduzidos, as vendas unitárias subiram, e o consumo com e-books subiram, com aumento de 51,2% em 2010. Virtualmente, todo o crescimento durante os próximos cinco anos serão gerados por livros eletrônicos, o que aumentará a uma taxa composta anual de 34,7% de US\$ 3 bilhões em 2010 para US\$ 12 bilhões em 2015. Projeta-se o consumo total de 1,9% de 109 bilhões de dólares em 2010 para 119 bilhões de dólares em 2015.

Business-to-Business também sofreu com a crise, vindo a se recuperar em 2011 com uma possível arrecadação de 148,497 milhões de dólares, um aumento de 0,9%.

Portanto, em um panorama geral, o mercado global de entretenimento e mídia é detentora de 1,480,801 milhões de dólares. Com projeção de alcançar um crescimento de 4,3% em 2011. O relatório ainda prevê um crescimento do mercado de entretenimento e mídia estimado a uma média de 5,97% para os próximos quatro anos. Uma média de crescimento maior do à prevista para o crescimento do PIB global, mostrando que, de fato, a economia do entretenimento é realmente lucrativa e merece a atenção no mundo dos negócios, principalmente para países como o Brasil com dimensões continentais, mercado consumidor

crescente e espaços no mercado de E&M ainda não explorados. É importante, então, analisar tal cenário para que empresários invistam em tal segmento, melhorando a forma de se administrar os negócios, trazendo um incentivo para a economia nacional. Dentro da indústria do entretenimento, uma das que mais faturam hoje, como se pode observar pela tabela Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Segmento da PwC, é a indústria dos jogos eletrônicos (os games), seguida também pela indústria cinematográfica. Paralelamente a tudo, segue magnânima, a indústria da informática, disputada por pelo menos quatro grandes grupos mundiais: a Microsoft, a Apple, a Yahoo e a Google.

Tabela 2 – Mercado Global de Entretenimento e Mídia por Região em milhões de dólares (2006 – 2015)

Região	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
América do Norte	468,572	504,934	498,639	466,333	481,299	499,649	527,500	549,359	580,377	606,177	-
% Variação	4.9	3.3	-1.2	-6.5	3.2	3.7	5.7	4.1	5.6	4.6	4.7
EOMA	422,303	454,104	470,444	460,569	477,141	497,416	524,004	553,880	581,749	613,043	-
% Variação	6.6	7.5	3.6	-2.1	3.6	4.8	5.0	5.7	5.5	5.1	5.2
Ásia-Pacífico	310,066	341,076	364,832	371,256	394,777	410,659	442,679	476,126	508,981	540,718	-
% Variação	10.5	10.0	7.0	1.8	6.3	4.0	7.8	7.6	8.9	6.1	6.5
América Latina	45,165	51,535	57,145	59,093	66,309	73,764	82,005	90,425	102,160	108,139	-
% Variação	13.9	14.1	10.9	3.4	12.2	11.2	11.2	10.3	13.0	5.8	10.5
Total	1,266,126	1,351,649	1,391,060	1,357,251	1,419,526	1,490,891	1,570,190	1,659,794	1,775,669	1,870,475	-
% Variação	7.1	6.8	2.9	-2.4	4.6	4.9	6.4	5.9	6.5	5.3	5.7

Nota: CAGR (Compounded Annual Growth Rate), em tradução livre, Taxa Composta de Crescimento Anual
Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Há 12 países, em 2010, com consumo em *E&M* acima de US\$25 bilhões, liderado pelos Estados Unidos com 443 bilhões de dólares e do Japão em US\$172 bilhões. Alemanha, República Popular da China e Reino Unido foram, cada um, acima de US\$70 bilhões. Segundo o Relatório Global entertainment and media Outlook 2011-2015: Industry overview (2011, p. 50), em tradução livre, “dos principais países, a República Popular da China e o Brasil serão os que mais crescerão, com aumento composto anual projetado de 11,6% e 11,4%, respectivamente”. A China vai passar a Alemanha em 2011 para se tornar o terceiro maior mercado do mundo. Brasil vai passar a Itália, Canadá e Coréia do Sul para se tornar o sétimo maior mercado em 2014. Japão vai experimentar um declínio de 2,8% em 2011, refletindo o impacto do terremoto e *tsunami*, além da crise global que ainda reverbera, e será o mais lento em crescimento dos principais países durante os próximos cinco anos, com aumento de 2,6% compostos anualmente.

Tabela 3 – Top 12 dos Mercados de Entretenimento e Mídia em milhões de dólares (2006 – 2015)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Estados Unidos	455,520	469,713	461,737	429,912	443,144	466,342	464,636	503,901	531,715	555,277	4,6
Japão	164,687	174,732	178,279	172,768	174,036	164,095	177,635	185,770	191,707	197,035	2,5
Alemanha	81,733	85,129	86,131	85,106	87,296	89,319	92,812	96,602	101,652	108,010	3,4
China	47,583	58,020	68,992	75,085	85,543	93,002	103,094	120,432	134,280	148,220	11,9
Reino Unido	70,857	76,304	77,223	74,404	76,794	78,960	82,113	85,359	88,043	92,093	3,2
França	56,269	60,247	62,584	64,626	66,676	69,244	72,335	75,601	78,132	80,959	4,0
Itália	40,709	42,822	43,901	41,715	42,213	43,326	45,217	47,189	48,280	51,336	4,0
Canadá	33,052	35,221	36,902	36,421	38,155	40,107	42,090	45,452	48,659	51,400	6,1
Coréia do Sul	26,473	28,896	30,842	32,018	33,831	36,074	37,450	39,128	40,837	42,619	4,7
Brasil	21,192	24,829	27,756	28,718	33,104	37,476	42,230	48,259	53,230	58,701	11,4
Austrália	23,859	26,208	28,949	29,480	32,157	33,404	34,972	36,610	37,704	39,459	4,2
Espanha	26,721	28,841	28,465	26,063	26,510	27,215	28,420	29,254	31,490	33,479	4,9

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Nota: CAGR (Compounded Annual Growth Rate), em tradução livre, Taxa Composta de Crescimento Anual

Como explica o relatório da PwC, com relação às tendências demográficas, cada um dos 12 países estarão experimentando um crescimento mais rápido da sua população de 45 anos e mais velhos durante os próximos cinco anos do que em suas populações de pessoas mais jovens. Brasil, China, Coréia do Sul e Itália verão ganhos a mais de dois dígitos no amostra de suas populações. Exceto para certas categorias, como jornais e livros de consumo, as pessoas mais velhas são menos propensas compradores de produtos *E&M* e, geralmente, são menos atraídos pelos anunciantes. Conseqüentemente, o envelhecimento da população terá um efeito adverso no consumo de *E&M* em geral.

A faixa-etária de 15 a 44 anos de idade é o grupo demográfico principal para *E&M*. Esse segmento tem o maior apelo para os anunciantes, e são as pessoas na faixa etária *per capita* que, geralmente, gastam mais no consumo de filmes, música, *video games*, Internet e revistas do que as pessoas mais velhas fazem. Entre os países top 12, o Brasil vai experimentar o maior ganho nesse segmento, com um aumento de 8,1%. Austrália, Japão, Canadá e os Estados Unidos também se beneficiarão do crescimento nesse segmento da população. Por outro lado, Itália, Alemanha, República Popular da China, Coréia do Sul, Reino Unido, França e Espanha vão experimentar quedas nesse grupo da população que terá um impacto negativo sobre o crescimento de *E&M*.

A principal população em idade escolar, que compreende os 6 aos 17 anos de idade, afeta o mercado de livros didáticos. Coréia do Sul e República Popular da China enfrentam declínios de dois dígitos nesse grupo etário. Também é esperada uma diminuição para a Alemanha, Itália e Canadá, enquanto o Reino Unido será virtualmente plano na variação. No

Brasil, Estados Unidos, Japão, Austrália, Espanha e França, este grupo etário irá expandir-se durante os próximos cinco anos.

O Brasil teve, de longe, a mais jovem população em 2010, com uma idade média de 28,9 anos em 2010, e vai experimentar os maiores aumentos em cada faixa etária entre os 12 maiores países. Estes aumentos projetados contribuirão para tornar o Brasil um dos países que mais cresce em *E&M*, durante os próximos cinco anos.

Tabela 4 - Média de Idade de 2010 e Variação Percentual para Determinados Grupos de Idade de 2010-15

País	2010 Média de idade	15-19	20-24	25-29
Estados Unidos	36,8	3,2	2,1	7,9
Japão	44,6	1,2	3,3	9,9
Alemanha	44,3	-6,3	-7,7	6,0
China	35,2	-10,3	-8,2	18,3
Reino Unido	39,8	-0,1	-1,7	7,1
França	39,7	2,6	-1,4	6,5
Itália	43,7	-4,0	-8,8	12,7
Canadá	40,7	-3,0	0,1	8,5
Coreia do Sul	37,9	-15,3	-4,5	14,5
Brasil	28,9	7,9	8,1	23,6
Austrália	37,5	1,2	3,3	9,9
Espanha	40,1	8,9	-4,4	10,6

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Tabela 5 – Publicidade Global por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Internet: com fio e móvel	37,912	50,234	59,434	61,381	70,515	80,122	92,279	105,033	117,388	129,985	13,0
% Variação	42,4	32,5	18,3	3,3	14,9	13,0	15,2	13,8	11,3	10,6	13,0
Televisão	158,208	163,618	166,241	154,081	169,770	175,880	182,881	202,610	224,434	232,048	4,6
% Variação	6,7	3,4	1,6	-7,3	10,2	3,3	10,0	6,0	10,6	3,7	4,6
Cinema	1,697	1,871	1,855	1,831	2,028	2,167	2,343	2,549	2,721	2,805	7,5
% Variação	4,6	10,3	-0,9	-1,3	10,8	6,3	8,1	8,4	7,1	6,6	7,5
Video games	660	1,032	1,361	1,574	1,845	2,076	2,310	2,630	2,765	2,867	16,8
% Variação	277,1	56,4	31,9	15,7	17,2	12,5	11,3	9,5	9,3	7,3	16,8
Revistas	34,804	36,168	35,362	28,523	29,233	29,981	31,526	33,091	34,623	36,483	4,3
% Variação	3,6	3,9	-2,2	-19,3	2,5	2,6	5,2	5,0	4,6	5,4	4,3
Jornais	116,077	115,080	106,149	87,124	87,247	80,998	80,618	91,584	94,370	97,898	2,8
% Variação	2,4	-0,9	-7,8	-17,9	0,1	-0,6	2,3	2,0	2,9	3,6	2,8
Rádio	34,677	34,902	33,274	28,765	30,403	31,013	32,631	33,947	35,266	36,678	3,6
% Variação	2,9	0,6	-4,7	-13,6	5,7	3,0	4,3	4,0	3,9	4,0	3,6
Outdoor	27,873	29,837	29,188	25,197	26,093	26,617	29,717	30,726	32,492	34,240	6,6
% Variação	6,9	7,0	-2,2	-13,7	3,6	2,0	7,9	7,0	7,5	5,8	6,6
Diretórios	31,829	33,025	32,163	29,440	28,025	26,984	26,384	25,749	25,460	25,411	-1,0
% Variação	5,3	3,8	-2,6	-8,5	-4,8	-4,7	-2,7	-2,0	-1,1	0,0	-1,0
Revistas Comerciais	19,594	20,051	18,921	15,058	14,990	15,411	16,429	17,559	18,755	20,011	5,8
% Variação	4,6	2,3	-5,6	-20,4	-0,5	2,8	6,6	6,8	6,6	6,7	5,8
Total	455,285	474,236	469,480	417,857	442,292	491,093	489,325	616,940	662,833	677,647	5,5
% Variação	6,3	4,2	-1,0	-11,0	5,8	3,1	7,8	6,5	7,3	4,5	5,5

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Notas: 1. CAGR (Compounded Annual Growth Rate), em tradução livre, Taxa Composta de Crescimento Anual.
2. Televisão, rádio, jornal, revistas de consumidor e de comércio, e *Web site* de diretório e de publicidade móvel estão incluídos nos respectivos segmentos e no segmento de publicidade na Internet, mas apenas uma vez no total geral.

Tabela 6 – Top 12 dos Mercados de Publicidade em milhões de dólares (2006 - 2015)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Estados Unidos	199,195	198,957	187,878	160,848	169,537	173,053	185,131	193,052	201,876	207,851	4,2
Japão	51,971	52,508	50,661	44,828	44,648	41,643	44,670	47,238	48,808	48,990	2,3
China	14,928	16,976	19,122	19,842	22,028	24,927	28,778	32,702	38,236	42,697	18,1
Alemanha	21,420	22,724	22,672	20,579	21,843	27,599	28,418	24,370	25,418	28,296	5,8
Reino Unido	21,671	22,952	22,345	19,819	21,609	22,492	23,710	24,359	25,111	27,316	4,5
Austrália	10,834	12,080	12,532	11,450	12,708	12,992	13,360	14,345	14,263	15,143	5,8
Brasil	7,766	9,353	10,874	10,812	12,550	13,705	15,302	16,605	20,354	19,170	9,5
França	12,938	13,322	13,325	12,001	12,315	12,585	12,901	13,463	14,127	14,730	3,8
Canadá	10,448	10,980	11,493	10,614	11,380	11,768	12,428	13,128	14,140	14,809	6,2
Itália	12,282	12,753	12,569	10,921	11,146	11,336	11,746	12,060	12,590	12,901	3,1
Espanha	9,946	10,842	9,769	7,797	7,839	8,871	8,303	8,671	8,304	8,342	3,3
Rússia	6,248	7,394	8,667	6,590	7,613	9,141	10,441	11,788	13,103	14,595	13,9

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Tabela 7 - Publicidade Global por Região em milhões de dólares (2006 – 2015)

Região	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
América do Norte	209,643	209,937	199,371	171,462	180,917	186,351	197,589	203,020	216,616	222,520	4,2
% Variação	5,0	0,1	-5,0	-14,0	5,5	2,2	5,9	2,8	6,3	3,1	4,2
EOMA	127,939	138,402	140,107	123,051	129,081	134,338	141,541	148,818	157,510	165,259	5,1
% Variação	8,4	8,2	1,2	-12,2	4,9	4,1	5,3	5,1	5,8	4,8	5,1
Ásia-Pacífico	101,038	108,937	109,020	102,605	109,016	111,528	122,467	133,549	144,328	154,861	7,2
% Variação	5,4	5,8	1,9	-5,9	6,2	2,4	9,7	8,0	8,1	7,1	7,2
América Latina	16,665	18,960	20,982	20,739	23,278	25,171	27,759	29,957	35,108	38,307	6,7
% Variação	14,6	13,8	10,7	-1,2	12,2	6,1	10,2	6,0	17,4	9,4	6,7
Total	455,285	474,236	469,480	417,857	442,292	459,033	489,325	516,342	562,823	577,647	6,5
% Variação	6,3	4,2	-1,0	-11,0	5,8	3,1	7,3	5,3	7,9	4,5	6,5

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Segundo o relatório, os gastos do consumidor/usuário final foram a categoria de mais lento crescimento em 2010, com um aumento de 2,2%. Assinaturas e taxas de licença de TV e *video games* foram os mais rentáveis, com ganhos de mais de 5% cada. Rádio e entretenimento filmado cresceu a taxas superiores a 3%. *Business-to-business* e livros didáticos e de consumo apresentaram ganhos inferiores a 1%. Música, revistas e os jornais declinaram.

Tinha-se projetado uma queda menor, declínio de 1,7% em música em 2010, mas com o declínio inesperado nos gastos digitais no Japão e nos Estados Unidos reduziu o crescimento digital no geral, compensando parcialmente o aumento de 22,5% no consumo de digitais em música no resto do mundo. Nos EUA, uma queda acentuada nos gastos de acesso móvel compensa o crescimento de dois dígitos em curso nos *downloads* da Internet. No Japão, o mercado de telefonia móvel caiu a uma taxa média de um dígito, enquanto o crescimento na Internet de *downloads* de álbuns e vídeos de música foi compensado por uma

queda nos *downloads* de faixas únicas. Conseqüentemente, o mercado físico de música estando em declínio desempenhou um papel maior no consumo global do que o previsto e levou a uma diminuição 7,7% nos gastos de música global verificada em comparação com a queda projetada de 1,7%. Com o mercado digital menor do que o esperado também atrasou o ponto onde o crescimento digital é grande o suficiente para compensar o mercado em declínio físico. Agora não é esperado que o consumo global em música comece a aumentar antes de 2014, e o consumo para o período de previsão como um todo vai diminuir em 1,1% compostos anualmente. Excluindo o Japão e os EUA, os gastos em música gravada no resto do mundo vão começar a aumentar em 2013. Com um ano de crescimento extra, o mercado da música gravada no resto do mundo irá mostrar um aumento de 0,7% composto anual.

No caso dos *video games*, havia-se projetado um aumento maior em 2010 com a força de uma recuperação nos jogos de console. Exceto para a Ásia-Pacífico, o mercado de console de jogos continuaram a cair em 2010. O crescimento mais lento nas vendas de *hardware* de console em 2010 feriu o mercado de jogos de console, e houve uma rápida mudança a favor de jogos online e sem fio, que cortou a demanda para os jogos de console.

Assim, o relatório da PwC 2011, continua projetando os *video games* e assinaturas e taxas de licença de TV como sendo os segmentos de mais rápido crescimento durante os próximos cinco anos, com compostos de ganhos anuais de 8,2% e 7,0%, respectivamente, seguidos por entretenimento filmado em 6,0%. Jogos a cabo e wireless vão aumentar o mercado de *video games*; o crescimento de assinatura e vídeo sob demanda vão abastecer o mercado de TV por assinatura, e um emergente mercado eletrônico e os crescentes preços de bilheteria irão conduzir o entretenimento filmado.

Um ambiente de melhoria econômica levará a um retorno em torno de um dígito de crescimento em *business-to-business*; o mercado de música será menor em 2015 do que em 2010, e os segmentos restantes deverão crescer menos de 3% compostos anualmente. Consumo global aumentará de \$705 bilhões em 2010 para 883 bilhões de dólares em 2015, um aumento de 4,6% composto anual.

A América Latina e a Ásia-Pacífico terão os maiores crescimentos por região de consumidor/usuário final, com aumentos anuais de 8,5% compostos e 6,0%, respectivamente. EOMA (Europa, Oriente Médio e África), que tem o maior mercado de consumidor/usuário final, em torno de 256 bilhões de dólares em 2010, será o mais lento em crescimento, com média de 3,3% compostos anualmente. Taxas de transmissão pública de licença, com um crescimento lento na categoria, respondem por quase 9% dos gastos em consumidor/usuário

final em EOMA e travam o crescimento geral. A América do Norte irá expandir-se a uma taxa composta anual de 4%.

Tabela 8 – Gasto Global do consumidor/usuário final por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Assinaturas e Taxas de licença de TV	154,183	167,943	179,838	191,699	203,083	217,700	234,200	250,674	267,082	286,210	
% Variação	7.7	8.9	7.1	6.6	5.9	7.2	7.6	7.0	6.6	6.6	7.0
Música	33,492	30,884	27,586	25,393	23,440	22,117	21,756	21,693	21,798	22,127	
% Variação	-3.9	-7.8	-10.7	-7.9	-7.7	-6.7	-1.6	-0.3	0.7	1.5	-1.1
Entretenimento Filmado	79,407	81,210	80,304	81,584	84,194	88,465	94,056	100,135	106,130	111,864	
% Variação	2.1	2.3	-1.1	1.6	3.2	5.1	6.3	6.3	6.0	5.4	5.8
Video games	33,448	41,912	50,375	51,061	53,885	57,218	61,913	67,193	72,922	79,408	
% Variação	13.4	25.3	20.2	1.4	5.1	6.6	8.2	8.6	8.6	9.0	8.2
Revistas	46,677	47,153	46,394	44,052	43,385	43,079	43,433	43,617	44,154	45,070	
% Variação	0.0	1.0	-1.6	-5.0	-1.5	-0.7	0.0	0.0	1.2	1.9	0.8
Jornais	69,503	71,756	73,137	72,534	72,457	72,066	73,577	74,894	76,343	77,680	
% Variação	-0.4	3.2	1.9	-0.8	-0.1	0.2	1.9	1.6	2.0	2.1	1.8
Rádio	12,111	13,024	13,606	13,926	14,397	14,869	15,290	15,754	16,118	16,446	
% Variação	6.5	7.5	4.5	2.4	3.4	3.4	2.8	3.0	2.3	2.0	2.7
Livros	104,061	109,569	110,072	108,499	108,691	109,480	111,592	114,687	116,680	119,239	
% Variação	1.3	5.3	0.5	-1.4	0.2	0.7	1.9	2.7	2.3	2.2	1.9
Business-to-business	110,606	116,039	113,859	103,516	104,219	106,102	110,645	116,455	122,906	129,520	
% Variação	6.0	4.9	-1.9	-9.1	0.7	1.8	4.3	5.3	5.5	5.5	4.4
Total	643,488	679,490	695,123	692,145	707,307	731,171	766,920	803,491	843,375	894,957	
% Variação	3.8	5.6	2.3	-0.4	2.2	3.4	4.8	4.9	5.0	4.9	4.8

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Nota: Sobre o consumo de subscrição superior é incluído nas assinaturas de TV e entretenimento filmado, mas apenas uma vez no total geral.

Tabela 9 – Gasto Global do Consumidor/usuário final por Região em milhões de dólares (2006 – 2015)

Região	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
América do Norte	245,047	256,226	257,368	250,713	252,301	261,517	272,826	284,831	298,263	312,616	
% Variação	3.6	4.6	0.4	-2.6	0.6	3.7	4.3	4.4	4.7	4.6	4.4
EOMA	236,357	248,676	253,386	253,330	256,340	262,565	271,150	281,166	291,336	301,258	
% Variação	2.6	5.2	1.9	0.0	1.2	2.4	3.3	3.7	3.6	3.6	3.3
Ásia-Pacífico	139,519	149,875	157,987	161,182	169,387	176,327	187,406	199,960	213,151	226,490	
% Variação	5.4	7.4	5.4	2.0	5.1	3.9	6.0	6.7	6.6	6.0	6.0
América Latina	22,565	24,713	26,382	26,920	29,279	31,702	34,336	37,586	40,625	43,994	
% Variação	7.7	9.5	6.8	2.0	8.8	8.5	8.7	8.7	8.2	8.0	8.5
Total	643,488	679,490	695,123	692,145	707,307	731,171	766,920	803,491	843,375	894,957	
% Variação	3.8	5.6	2.3	-0.4	2.2	3.4	4.8	4.9	5.0	4.9	4.8

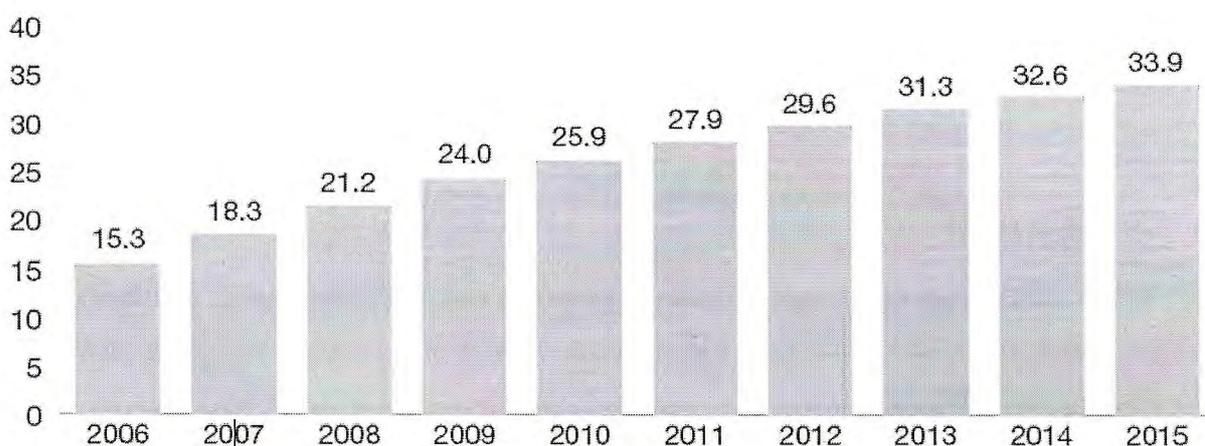
Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

De acordo com o relatório da PricewaterhouseCoopers 2011, além da recuperação da publicidade, a contínua migração para formatos digitais continuou em 2010. O Digital representa 25,9% do consumo em 2010, acima dos 24,0% em 2009. Gastos Digitais aumentaram em 12,9% em 2010, em comparação com apenas 2,0% de aumento dos gastos

não digitais. Espera-se que essa projeção padrão de compartilhamento digital continue a subir para 33,9% até 2015.

Após queda em 2008 e 2009, o consumo de não digitais recuperou-se em 2010, e acredita-se que ele continue a crescer à medida que o ambiente econômico se fortaleça. Ao mesmo tempo, com a penetração de banda larga se aproximando da saturação em vários países, o mercado digital está começando a amadurecer. No entanto, o consumo de digitais vai continuar a crescer confortavelmente mais rápido do que os gastos em não digitais. Durante os próximos cinco anos, os gastos digitais irão aumentar a uma taxa composta projetada 11,5% anual em comparação com 3,3% composta de crescimento anual para o não digitais. Embora respondendo por pouco mais de um quarto do mercado, o digital vai gerar 59,0% do total de crescimento do consumo em *E&M* durante os próximos cinco anos.

Gráfico 2 – Cota Digital dos Gastos em *E&M* Global (2006 – 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Nota: o consumo digital consiste em banda larga e móvel de acesso à Internet, publicidade online e de Internet móvel, vídeo por demanda; assinaturas de TV móvel, música digital; *home video* eletrônico, *video games* online e sem fio; gastos do consumidor de revistas digitais em circulação; gastos de jornais digitais em circulação; gastos em comércio digital de revista em circulação; livros profissionais, educacionais e de consumo eletrônicos; e assinaturas de rádio via satélite.

O mercado de acesso à Internet aumentou 9,2% em 2010, o segundo ganho de um dígito consecutivo. A banda larga com fio e o crescimento da penetração do acesso móvel são os direcionadores principais. A penetração global da banda larga com fio vai aumentar de 33,9% para 52,1% durante os próximos cinco anos, enquanto a penetração de acesso móvel vai mais que dobrar de 16%, em 2010, para 39%, em 2015. O acesso móvel irá beneficiar-se de atualizações de rede sem fio e o crescimento da penetração de smartphones.

Com o baixo custo do acesso móvel a ganhar quota, o crescimento da consumo global vai moderar um pouco, segundo o relatório. Gastos vão subir de US\$ 270 bilhões em 2010 para 408,000 milhões de dólares em 2015, um aumento de 8,6% composto anual.

Tabela 10 – Mercado Global de Acesso à Internet: com fio e móvel em milhões de dólares (2006 – 2015)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Acesso à Internet: com fio e móvel	167,353	197,923	226,457	247,249	269,927	303,597	320,945	350,963	379,471	407,571	
% Variação	25.1	18.3	14.4	9.2	9.2	8.8	5.8	9.4	8.1	7.5	8.0

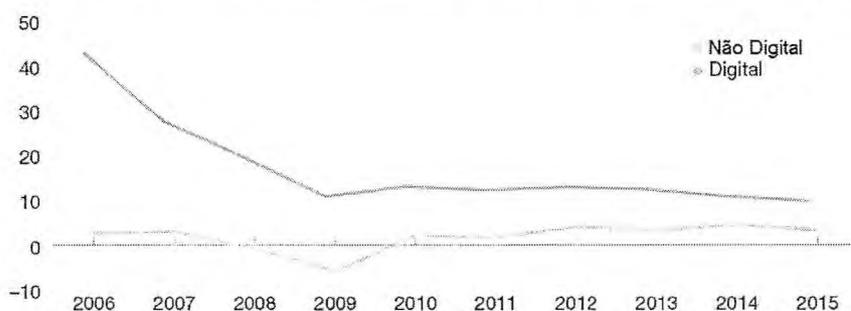
Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Tabela 11 – Consumo Global em Acesso à Internet por Região com fio e móvel em milhões de dólares (2006 – 2015)

Região	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
América do Norte	33,882	38,771	41,900	44,158	48,081	52,531	57,115	61,502	68,230	71,847	8.0
% Variação	14.3	14.4	8.1	5.4	8.9	8.1	8.8	7.7	7.5	7.0	8.0
EOMA	58,007	67,026	76,951	84,188	91,720	100,497	111,307	123,000	135,303	145,010	8.0
% Variação	22.2	15.5	14.8	9.4	8.9	9.6	10.8	11.3	9.2	8.5	8.0
Ásia-Pacífico	69,529	84,264	97,825	107,469	116,374	133,653	132,808	142,813	161,502	159,075	10.5
% Variação	32.5	21.2	16.1	9.9	8.3	6.4	7.4	7.4	6.7	5.4	10.5
América Latina	5,935	7,862	9,781	11,434	13,752	16,821	18,717	22,342	26,355	28,834	16.0
% Variação	42.4	32.5	24.4	16.9	20.3	22.5	17.2	18.4	14.3	13.1	16.0
Total	167,353	197,923	226,457	247,249	269,927	303,597	320,945	350,963	379,471	407,571	
% Variação	25.1	18.3	14.4	9.2	9.2	8.8	5.8	9.4	8.1	7.5	8.0

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Gráfico 3 – Crescimento Percentual de Consumo Global em digital e não digital (2006 – 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

O relatório explica que a banda larga é o fator crítico norteador de consumo digital porque a banda larga facilita as transações digitais. América Latina e Ásia-Pacífico, as regiões com menor penetração de banda larga, tem mais espaço para o crescimento deste serviço e irão experimentar os maiores aumentos em domicílios de banda larga. Espera-se que o universo doméstico de banda larga mais do que dobre na América Latina durante os próximos cinco anos. Na Ásia-Pacífico, a banda larga vai crescer em cerca de três quartos, enquanto EOMA (Europa, Oriente Médio e África) e América do Norte irão expandir, cada um, menos

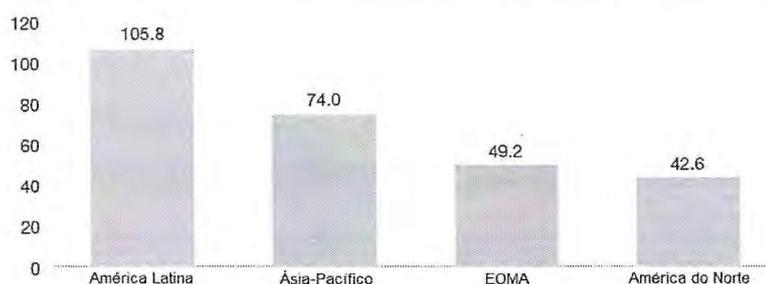
de 50%. O crescimento de banda larga irá conduzir o consumo digital, que por sua vez irá aumentar o consumo em *E&M* no geral.

O crescimento ao acesso de Internet móvel também será um importante motor no consumo de *E&M*. Mais desenvolvidas na região da EOMA (Europa, Oriente Médio e África) e Ásia-Pacífico do que nas Américas - penetração média de 25,6% na EOMA e 15,4% na Ásia-Pacífico em comparação com 11,3% na América do Norte e apenas 5,2% na América Latina - cada região vai experimentar um crescimento significativo. O número de assinantes de acesso móvel mais do que duplicará na EOMA e Ásia-Pacífico, irá mais que triplicar na América do Norte, e vai aumentar em mais de 400% na América Latina durante os próximos cinco anos, um percentual impressionante, indicando a importância do acesso a rede online móvel para os futuros negócios no mundo em todos os segmentos.

Os *rankings* regionais no crescimento da banda larga nas casas durante os próximos cinco anos irão espelhar o ranking regional de crescimento de consumo de *E&M* no geral. A América Latina será a região que mais crescerá com uma projeção de um aumento de 10,5% composto anual de 66 bilhões de dólares americanos em 2010 para US\$ 109 bilhões em 2015.

Além do crescimento de banda larga, altas taxas de inflação irão contribuir para o crescimento nominal do consumo em *E&M*. A Ásia-Pacífico será o próximo, em 6,5% compostos anualmente de US\$ 395 bilhões para US\$ 541 bilhões. Europa, Oriente Média e África (EOMA) irão expandir-se a um composto de 5,2% de taxa anual de 477 bilhões de dólares em 2010 para 614 bilhões de dólares em 2015. EOMA passará a América do Norte em 2013 para se tornar a maior região em banda larga. A América do Norte será a região de mais lento crescimento, com aumento de 4,7% em uma base anual composta de 481 bilhões de dólares para US\$ 607 bilhões. E o consumo global de *E&M* vai aumentar de US\$ 1,4 trilhões em 2010 para 1,9 trilhões de dólares em 2015, um avanço de 5,7% anual composto.

Gráfico 4 – Percentual de Aumento em Domicílio de Banda Larga (2011 – 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Gráfico 5 – Percentual de Aumento no Número de Assinantes com Acesso à Internet Móvel (2011 – 2015)



- O futuro da colaboração: reformulação da relevância para o consumidor e engajamento

Os próximos cinco anos irão ver as tecnologias digitais aumentarem progressivamente a sua influência em toda a indústria e que a rápida mudança nas tecnologias e comportamentos do consumidor continuará em todos os segmentos de *E&M*. Embora o ritmo de progresso ainda varie conforme o país e segmento, essas tendências verão o consumo digital em todo o mundo crescer em 11,4% compostos anualmente até 2015, em comparação com um taxa composta de crescimento anual de apenas 3,3% para as despesas não digitais.

Em 2011, as companhias abraçaram o fato de que a colaboração com vários parceiros ao longo da cadeia de valor será fundamental.

Como resultado, 2011 tem presenciado um aumento na colaboração parceira - anunciando a transformação da indústria *E&M* ao longo dos próximos cinco anos em um ecossistema digital colaborativa. Essa mudança sísmica é sublinhada pela 14ª Pesquisa CEO Anual Global da PwC, publicada no início de 2011, que mostra que *CEOs* da indústria *E&M* veem agora a colaboração como fator crítico para a inovação e engajamento do consumidor. A colaboração também pode ajudá-los a situar desafios urgentes da indústria em torno de talentos, proporcionando o acesso a habilidades vitais e complementares.

O ponto de inflexão para o novo digital não foi atingido em todos os lugares. Por exemplo, o acesso da banda larga limitada vai ajudar na circulação de jornal impresso na Índia e Indonésia indicando o crescimento saudável ao longo dos próximos cinco anos. No entanto, deixando tais variações locais de lado, acredita-se que a profunda mudança para o consumo digital, agora evidente em mercados avançados digitalmente, acabará por ser global.

- *PwC's Global CEO Survey 2011*: foco na colaboração, nos consumidores e nas habilidades

A 14ª Pesquisa *CEO Anual Global* da PwC destacou os três principais conclusões sobre prioridades dos líderes da indústria de *E&M* atual. São eles:

Reformulação de suas organizações para a colaboração.

Mais *CEOs* em *E&M* do que em qualquer outro setor esperam por formar uma nova aliança estratégica ou *joint venture* no ano que vem. E 57% - em comparação com 39% em todas as outras indústrias - esperam que a maioria de suas inovações sejam através de co-desenvolvimento com parceiros fora de suas organizações.

Segmentando inovação em torno de gastos dos consumidores e comportamentos.

Dois terços dos *CEOs* de *E&M* esperam que os consumidores desempenhem um papel mais ativo no desenvolvimento de produtos e serviços, colocando os clientes e a colaboração no centro de suas estratégias para a era digital.

Enfrentando o enigma das habilidades.

77% dos *CEOs* de *E&M* estão preocupados com a disponibilidade de profissionais com habilidades básicas e de qualidade, lealdade e a mobilidade das pessoas em seus banco de talentos futuros. Isso se compara com apenas 56% dos *CEOs* em geral.

- A rota para a vantagem competitiva: aproveitar os três fatores-chave

No estudo do relatório, o caminho para o sucesso no emergente ambiente colaborativo digital está no aproveitamento das três dinâmicas da indústria.

Digital: Esta é a rápida e acelerada digitalização de elementos, incluindo conteúdo, processos de negócios e inovação de produtos. Mídia Social, mobilidade e a explosão dos aplicativos já tiveram impactos profundos e vão continuar a crescer.

Demanda: Todas as interações estão sendo afetados por expectativas crescentes dos clientes. Os consumidores têm o poder, conectados, capaz de influenciar grandes comunidades de pessoas, e prontos para desempenhar um papel cada vez mais colaborativo no desenvolvimento de novos produtos e serviços de *E&M*.

Dados: A proliferação de conteúdo digitalizado, acesso à *Web* e meios de mídia social significam que as empresas têm agora a capacidade de explorar e analisar informações detalhadas/contextualizadas nunca antes disponíveis. Os dados são a chave para a interface entre os consumidores, a experiência de conteúdo e marca, bem como para a inovação. Para aproveitar os três pilares, os participantes na indústria precisam se concentrar em: o consumidor com o poder; o anunciante envolvido e organizando o negócio para o digital, transformando em uma Empresa Colaborativa Digital.

- O consumidor com o poder

Em toda a indústria de *E&M*, os produtores de conteúdo, os proprietários de meios de comunicação, as plataformas e os anunciantes estão sendo impelidos a criar experiências que envolvam o consumidor com o poder hoje, criando assim múltiplas oportunidades de monetização. Esses esforços incluem reestruturar os suas experiências de conteúdo para ser multiuso e multiplataforma, estendendo recursos dessas experiências do consumidor em diferentes contextos sociais e físicos. Isso reflete o fato de que o envolvimento com os consumidores está se tornando o principal condutor de marca, conteúdo e instrumento - de ambas as perspectivas sociais e tecnológicas.

- A era de ouro para os consumidores

Para muitos, a expectativa de que o conteúdo pode ser acessado gratuitamente tornou-se parte integrante do seu estilo de vida. Convencer as pessoas a pagar por conteúdo é feito ainda mais difícil pelo fato de que estar-se agora em uma era de ouro para os consumidores de conteúdo.

Em termos de participação, os consumidores adoram ter um papel ativo na construção do seu conteúdo - e estão dispostos a pagar para fazer isso: testemunhar a popularidade de comprar o equipamento virtual para ganhar uma vantagem competitiva em sites de *video games* e da votação para os concorrentes no *American Idol*, são exemplos. O avanço das mídias sociais como uma plataforma *mainstream* e monetizável de conteúdo e publicidade deixa claro o aumento da participação. Enquanto isso, em termos de privilégios, muitos consumidores gostariam de ter acesso ilimitado ao conteúdo gratuitamente, mas estão felizes em pagar por serviços que agregam valor e a capacidade de "furar a fila", como ofertas especiais, informações prévias sobre descontos e acesso ao conteúdo antecipadamente.

"Daqui para frente, as empresas precisam transformar esses cinco atributos em relações sustentáveis, rentáveis e engajadas com os consumidores, oferecendo vantagens que compensem mais do que as atrações de conteúdo "livre" pirateado" (2011, p. 26). Exemplos incluem o serviço de transmissão de filme da *Netflix*, ofertas de transmissão de música na *Spotify*, uma ampla variedade de conteúdo no *iTunes* da *Apple*. E provedores de conteúdo de TV estão defendendo a ameaça de corte na TV a cabo, expandindo suas assinaturas para a Internet fixa e móvel. Em todo caso, o engajamento e as receitas são movidos por uma combinação de conteúdo e de marca através de se tornar um provedor confiável de experiências de conteúdo de tal modo que as pessoas valorizem acima de possível alternativas "livres".

3.2. O Mercado do Entretenimento no Brasil

A pesquisa Global Entertainment and Media Outlook: 2010 - 2014 da consultoria Pricewaterhouse Coopers (PWC) indica que a China e o Brasil vão puxar o crescimento do setor de entretenimento e mídia nos próximos cinco anos entre as doze maiores economias. De acordo com o relatório, o setor deverá crescer, no Brasil, a uma taxa de 8,7% ao ano até 2014, ficando atrás apenas da China, que deverá crescer a um ritmo de 12% ao ano.

No macroambiente, a América Latina foi a região de mais rápido crescimento em 2010, com um aumento de 12,2%. É esperado que a América Latina continue a ser a região que mais cresce, com uma projeção de um aumento 10,5% anual composto de US\$ 66 bilhões em 2010 para 109 bilhões de dólares em 2015. Este impressionante aumento será impulsionado pelo desempenho em consumo de entretenimento, principalmente, pelo Brasil e México. Espera-se que a América Latina cresça dois dígitos anuais compostos de consumo em acesso à Internet, publicidade na Internet e assinaturas de TV, um ganho de 9,6% composto anual em propaganda na TV, e 9,1% composta de crescimento anual no rádio. Ganhos superiores a 7% compostos anualmente são projetados para publicidade *outdoor*, entretenimento filmado e *videogames*, com revistas crescendo a uma taxa composta anual de 6,7%. Os demais segmentos, em média, crescerão menos de 5% compostos anualmente, enquanto a música entrará em declínio.

Tabela 12 – Mercado de Entretenimento e Mídia por Segmento em milhões de dólares (2006 – 2015)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Acesso à Internet: com fio e móvel	5.035	7.662	9.761	11.454	13.752	16.397	18.717	21.447	24.394	27.654
% Variação	42.4	32.5	24.4	16.9	20.3	17.2	17.0	15.1	13.2	13.3
Publicidade na Internet: com fio e móvel	355	558	794	954	1.164	1.360	1.567	1.771	2.000	2.247
% Variação	26.8	56.8	42.6	20.2	22.0	15.4	15.0	12.5	13.0	11.8
Assinaturas e taxas de licença na TV	8.321	9.510	10.602	11.218	12.020	12.737	13.700	14.638	15.650	16.639
% Variação	11.9	14.3	13.6	3.9	15.2	5.6	13.5	6.9	7.0	7.0
Publicidade na TV	8.982	10.283	11.520	11.615	13.539	14.754	16.150	17.504	18.750	19.497
% Variação	10.7	14.9	12.2	0.8	19.0	9.0	10.1	8.2	7.0	4.0
Música	959	829	790	667	594	510	453	417	381	341
% Variação	-3.6	-13.8	-11.9	-4.5	-4.7	-16.1	-12.7	-8.0	-8.6	-11.7
Entretenimento Filmado	2.426	2.600	2.468	2.759	3.073	3.320	3.539	3.797	4.058	4.298
% Variação	11.1	7.1	-4.3	10.9	11.4	7.6	6.3	6.0	6.8	5.7
Vídeo Game	732	955	1.163	1.213	1.298	1.509	1.744	1.993	2.250	2.502
% Variação	24.7	30.5	23.9	2.5	4.5	14.2	13.4	13.0	13.0	11.9
Revistas	3.146	3.379	3.511	3.363	3.642	3.888	4.150	4.430	4.699	4.967
% Variação	10.0	7.4	3.9	-4.2	8.3	6.3	6.6	6.3	6.2	5.8
Jornais	6.459	7.001	7.457	7.207	7.309	7.375	7.407	7.293	7.179	7.133
% Variação	6.9	9.6	5.2	-3.4	1.4	0.9	0.4	-1.8	-1.6	-0.7
Rádio	1.033	1.108	1.258	1.262	1.374	1.485	1.599	1.716	1.805	1.910
% Variação	10.7	15.5	5.4	1.9	7.2	7.5	7.8	6.7	5.2	5.8
Publicidade Outdoor	998	1.047	1.148	1.105	1.217	1.322	1.437	1.558	1.684	1.794
% Variação	15.9	4.9	9.6	-3.7	10.1	8.0	8.0	7.8	7.7	6.6
Livros didáticos e de consumo	2.706	2.833	3.031	2.901	3.073	3.261	3.463	3.680	3.913	4.161
% Variação	2.7	3.1	6.2	-1.3	2.7	5.8	6.4	6.3	5.8	6.3
Business-to-business	3.099	3.473	3.506	3.448	3.579	3.709	3.851	3.999	4.152	4.311
% Variação	5.1	12.1	3.5	-4.1	3.6	3.5	3.7	3.7	3.8	3.9
Total	45.185	51.535	57.145	59.003	66.309	72.775	80.209	88.000	96.112	104.570
% Variação	13.9	14.1	10.9	3.4	12.2	8.7	9.2	9.0	9.0	8.6

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Como citado anteriormente, o Brasil e o México são os países dominantes, em US\$ 33 bilhões e US\$ 14 bilhões, respectivamente, em 2010, representando em conjunto 71% do consumo total na América Latina.

O Brasil foi um dos países de mais rápido crescimento em 2010, com um aumento de 15,3%. Assinaturas de TV, acesso à Internet, publicidade na TV, cada um, subiram mais de 20% em 2010. O relatório constata ainda um crescimento médio 11,4% compostos anualmente durante os próximos cinco anos, impulsionado pelo aumento de dois dígitos composta anual nas assinaturas de TV, acesso à Internet, rádio e publicidade na Internet.

Tabela 13 – Mercado de Entretenimento e Mídia por País em milhões de dólares (2006 – 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Argentina	4,614	5,411	6,154	6,602	7,512	8,387	9,230	10,073	11,041	11,927	8.7
Brasil	21,192	24,829	27,756	28,718	33,104	37,478	40,000	43,890	49,460	55,701	11.6
Chile	2,175	2,415	2,497	2,523	2,754	2,984	3,227	3,466	3,792	4,037	7.9
Colômbia	5,566	6,328	7,138	7,243	7,811	8,495	9,410	10,559	11,882	13,388	11.2
México	10,913	11,767	12,728	13,051	14,075	15,216	16,566	18,008	19,590	21,384	8.7
Venezuela	705	765	872	958	1,053	1,174	1,317	1,482	1,667	1,778	11.0
Total	45,165	51,535	57,145	59,093	66,309	73,784	80,005	86,405	102,162	108,106	10.8

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Tabela 14 – Consumo em Entretenimento e Mídia (2011 - 2015)

	Consumo do consumidor emissão local		Publicidade		Acesso à Internet sem fio e móvel		Total	
	2011 (US\$ milhões)	2011-15 CAGR	2011 (US\$ milhões)	2011-15 CAGR	2011 (US\$ milhões)	2011-15 CAGR	2011 (US\$ milhões)	2011-15 CAGR
Acesso à Internet: com fio e móvel					14,683	16.5	14,683	16.5
Publicidade na Internet: com fio e móvel			1,249	10.3			1,249	10.3
Assinaturas e taxas de licença de TV	11,148	16.6					11,148	16.6
Publicidade na TV			12,944	10.6			12,944	10.6
Música	264	2.4					264	2.4
Entretenimento Filmado	2,025	8.7	45	5.8			2,070	8.6
Video games	552	7.6	15	10.8			567	7.7
Revistas do Consumidor	1,837	6.3	1,601	8.7			3,436	7.4
Jornal	2,698	3.3	2,127	9.1			4,825	5.6
Rádio			1,096	12.3			1,096	12.3
Publicidade Outdoor			651	9.2			651	9.2
Livros didáticos e de consumidor	2,153	3.8					2,153	3.8
Business-to-business								
Revista Especializada	118	6.5	284	10.4			402	9.2
Livros Profissionais	338	3.0					338	3.0
Informação Empresarial	1,036	6.1					1,036	6.1
Publicidade de Listas			433	1.0			433	1.0
Total Business-to- business							2,209	4.9
Total	22,169	10.1	19,879	9.6	14,683	16.5	56,731	11.4

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Segundo a tabela Consumo em Entretenimento e Mídia, acima, o acesso à Internet no Brasil terá um aumento médio de 16,5% entre os anos de 2011 e 2015. Com o aumento da concorrência de empresas de banda larga, acarretando possíveis preços mais baixos e velocidades do serviço maiores, provocará a popularização da banda larga no país, aumentando o acesso à Internet com fio. Vale ressaltar que o Brasil é um dos países com banda larga mais caras do mundo, então, as empresas neste setor tem ainda muitas camadas que conquistar, mas, para isso, precisaram rever estratégias de preço e alcance de usuários. Complementando, os serviços da telefonia celular com acesso à Internet móvel crescerão bastante, aumentando a força desta fatia do mercado de entretenimento e mídia no país e impulsionando consigo o segmento de publicidade na Internet. Particularmente, no Brasil, esse desenvolvimento é notado de forma clara principalmente pelo elevado número de consumidores de telefonia móvel e ascensão das classes mais baixas, impulsionando o país a ser um dos maiores consumidores de celulares do mundo. Entretanto, o Brasil ainda possui poucos celulares com acesso à Internet em comparação a regiões com América do Norte, Europa e Ásia, de forma que, esse serviço avançará no mercado nos próximos anos.

A TV por assinatura também crescerá bastante no Brasil, segundo o relatório. A média de avanço será de 16,6% entre 2011 e 2015, ou seja, o maior crescimento dentre os segmentos analisados pela consultoria PwC. O serviço de assinaturas de TV digital está se instalando no país de forma bem sucedida, graças aos benefícios de proporciona (imagens em alta resolução, informações extras, transmissões com pouco interferência em relação a TV analógica), alavancando também a publicidade na televisão, com aumento estimado em 10,6% até 2015. Entretanto, segundo o relatório (2011, p. 61), “Brazil ranks 4th in the world in TV advertising but only 10th in overall E&M spending, demonstrating the huge influence of television in its E&M market”, ou seja, em tradução livre, o Brasil é o quarto maior no mundo em publicidade na televisão, mas apenas o décimo no mercado de entretenimento e mídia global, demonstrando a enorme influência da televisão em seu mercado de E&M e comprovando, então, a necessidade de aproveitar melhor a indústria de entretenimento no país. Estados Unidos, Japão, China e Brasil são os maiores mercados em publicidade televisiva, de forma que a América Latina e a Ásia-Pacífico irão ter os maiores aumentos neste segmento para os próximos anos.

O mercado de música no país, assim como nas demais áreas do mundo, vez sofrendo com a pirataria. De forma que a indústria fonográfica vem investindo massivamente em alternativas para suplantar a crise atual. Um formato que vem dando certo no segmento de

música nacional é a transferência da base de lucros do meio físico (como CDs e DVDs) para o meio digital e de serviços: serviços de música online protegidos e, principalmente, espetáculos de artistas musicais vem trazendo grandes ganhos a esta indústria, de forma que festivais musicais estão bem populares no país. Observa-se que a economia nacional está favorecendo a realização de grandes shows musicais com o Rock in Rio e SWU, atraindo milhões de pessoas e fortalecendo o segmento. É por isso, que o relatório prevê um pequeno aumento de 2,4% no segmento de música nacional até 2015.

O segmento de entretenimento filmado, por ser o foco deste trabalho, será analisado mais profundamente mais adiante.

O mercado de vídeo games, no Brasil, apesar de crescer rapidamente, segundo o relatório da PwC 2011, tem a particular característica de não ter dados especificamente precisos. Isso se explica, principalmente, pelo fato de que, alguns anos atrás, consoles e jogos não eram lançados simultaneamente no Brasil em relação aos demais países ou simplesmente demoravam a chegar ao Brasil, mas, enquanto isso, muitas unidades eram adquiridas no exterior e dificilmente eram contabilizadas em estudos. Ainda hoje muitos consoles e jogos são adquiridos no exterior pelo simples fato de que impostos e taxas lançadas sobre esses produtos os encarecem muito, favorecendo a compra online em outros países. Recentemente, empresas como Sony, Microsoft e Nintendo vem dando o merecido valor que o mercado brasileiro merece, mas ainda é necessário medidas de barateamento de preços e adequação de jogos estrangeiros aos imperativo nacionais. Com essas ressalvas, o relatório prevê um aumento de 7,7% para os próximos anos, podendo arrecadar US\$ 567 milhões em 2015.

Os segmentos de revistas e jornais crescerão, respectivamente, 7,4% e 5,6% até 2015. Mais uma vez o digital envolve-se como fator importantíssimo, moldando os futuros formatos de se fornecer informações. Muitos jornais e revistas nacionais já migraram seu meio de comunicação do físico para o digital, ajustando-se a isto.

Quanto ao segmento de rádio, o relatório sobre entretenimento e mídia da PwC (2011, p. 65) informa:

Four countries will generate compound annual increases in excess of 12 percent during the next five years, led by the PRC at 12.7 percent, India at 12.5 percent, Brazil at 12.3 percent, and Malaysia at 12.1 percent—in each case buoyed by robust economic growth. India also will benefit from new FM licenses.

A análise afirma que, quatro países irão gerar aumentos compostos anuais superiores a 12% durante os próximos cinco anos, liderados pela China, com 12,7%, 12,5% na Índia, o

Brasil em 12,3%, e na Malásia em 12,1%, sendo que em cada caso, impulsionado por um crescimento econômico robusto.

A publicidade outdoor terá um acréscimo composto de 9,2% até 2015 no país. O segmento de livros poderão crescer 3,8% de 2011 a 2015. Este mercado esta sendo impulsionado pela facilidade de vendas de e-books tanto no Brasil quanto no resto das regiões estudadas pelo relatório. Já o segmento de business-to-business, que engloba o consumo em revistas especializadas, livros profissionais, informação empresarial e publicidade em listas, crescerá 4,9% até 2015.

De acordo com o relatório Global entertainment and media Outlook 2011-2015: industry overview (2011, p. 104), “os gastos do consumidor/usuário final irão expandir a uma taxa composta anual de 10,1%; publicidade vai crescer 9,6% compostos anualmente, e consumo de acesso à Internet irá aumentar a uma taxa composta anual de 16,5%”.

Tabela 15 – Gastos do Consumidor/usuário final por Segmento em milhões de dólares (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Assinaturas e taxas de licença de TV	8,321	9,510	10,802	11,216	12,920	14,737	16,730	18,823	20,980	23,318	
% Variação	11.9	14.3	13.6	3.8	15.2	14.1	13.9	12.6	11.3	11.2	12.5
Música	959	829	730	697	664	646	635	637	640	651	
% Variação	-3.8	-13.6	-11.9	-4.5	-4.7	-2.7	-1.7	0.3	0.5	1.7	-0.4
Entretenimento Filmado	2,370	2,529	2,399	2,672	2,983	3,211	3,471	3,765	4,037	4,306	
% Variação	10.9	6.7	-5.1	11.4	11.6	7.6	8.1	8.2	7.5	6.7	7.6
Video Games	720	940	1,159	1,187	1,237	1,340	1,438	1,547	1,656	1,769	
% Variação	23.1	30.6	23.3	2.4	4.2	8.3	7.3	7.6	7.0	6.9	7.4
Revista	1,900	2,028	2,014	2,023	2,150	2,258	2,393	2,518	2,664	2,835	
% Variação	7.5	6.7	-0.7	0.4	6.3	5.5	5.5	5.2	5.8	6.4	6.7
Jornal	3,547	3,834	3,988	3,938	3,969	4,091	4,117	4,227	4,349	4,485	
% Variação	5.1	8.1	4.0	-1.3	0.8	1.6	2.1	2.7	2.9	3.2	2.5
Livros Didáticos e de Consumidor	2,768	2,853	3,031	2,991	3,073	3,149	3,243	3,358	3,495	3,641	
% Variação	2.7	3.1	6.2	-1.3	2.7	2.5	3.0	3.5	4.2	4.1	3.5
Business-to-business	1,980	2,190	2,259	2,196	2,283	2,370	2,411	2,481	2,522	2,591	
% Variação	1.9	10.6	3.2	-2.8	4.0	4.2	5.5	6.0	6.1	6.0	5.6
Total	22,565	24,713	26,382	26,920	29,279	31,762	34,538	37,536	40,525	43,994	
% Variação	7.7	9.5	6.8	2.0	8.8	8.5	8.7	8.7	8.2	8.0	8.5

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Gastos do consumidor/usuário final subiram 8,8% em 2010, contra um aumento de 2,0% em 2009. Como expõe a tabela “Gastos do Consumidor/Usuário Final por Segmento”, espera-se passar a crescer a taxas compatíveis ao longo dos próximos cinco anos, com média de 8,5% compostos anualmente de US\$ 29 bilhões em 2010 para US\$ 44 bilhões em 2015. Assinaturas de TV a 12,5% compostos anualmente será o segmento que mais cresce, seguido

por entretenimento filmado em 7,6% e *videogames* em 7,4%. Os demais segmentos vão crescer pelo menos 6% compostos anualmente, com música em declínio. O Brasil, com US\$ 14 bilhões, e o México, em US\$ 7 bilhões, foram os principais países em 2010 em gastos do consumidor, respondendo por 70% do total.

Tabela 16 – Gastos do Consumidor/usuário final - Excluindo Acesso à Internet - por País em milhões de dólares (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Argentina	2,351	2,639	2,804	2,832	3,049	3,210	3,495	3,660	3,920	4,171	8,5
Brasil	10,218	11,237	11,952	12,301	13,706	15,181	16,778	18,489	20,216	22,169	10,1
Chile	1,000	1,102	1,170	1,203	1,369	1,501	1,599	1,704	1,817	1,934	7,1
Colômbia	2,900	3,172	3,473	3,521	3,796	4,113	4,468	4,844	5,232	5,621	8,2
México	5,696	6,136	6,532	6,606	6,888	7,259	7,707	8,260	8,831	9,430	6,5
Venezuela	400	427	451	457	471	488	511	533	559	580	5,7
Total	22,565	24,713	26,382	26,920	29,279	31,762	34,823	37,538	40,625	43,904	8,5

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Na América Latina, o consumo de acesso à Internet vai subir de US\$ 14 bilhões em 2010 para US\$ 30 bilhões em 2015, um aumento de 16,8% composto anual.

Tabela 17 – Mercado de Acesso à Internet: com fio e móvel na América Latina (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Acesso à Internet: com fio e móvel	5,935	7,862	9,781	11,434	13,752	16,621	19,717	22,942	26,305	29,898	16,8
% Variação	42,4	32,5	24,4	16,9	20,3	25,3	17,2	16,4	14,9	13,2	16,8

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

De acordo com a tabela “Mercado de Acesso à Internet: com fio e móvel por país”, o Brasil é o líder, com US\$ 7 bilhões em 2010, com o México com US\$ 3 bilhões e a Argentina com US\$ 2 bilhões.

Tabela 18 – Mercado de Acesso à Internet: com fio e móvel por País da América Latina (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Argentina	970	1,242	1,511	1,636	2,028	2,526	2,859	3,149	3,467	3,790	13,3
Brasil	3,208	4,239	4,930	5,605	6,848	8,592	10,159	11,775	13,240	14,893	10,5
Chile	202	250	296	339	371	437	519	617	735	881	17,0
Colômbia	428	722	1,155	1,458	1,601	1,932	2,216	2,789	3,485	4,356	22,2
México	1,075	1,336	1,786	2,248	2,712	3,101	3,662	4,359	4,976	5,718	16,1
Venezuela	52	71	103	148	192	245	303	365	412	467	18,9
Total	5,935	7,862	9,781	11,434	13,752	16,621	19,717	22,942	26,305	29,898	16,8

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Publicidade subiu 12,2% em 2010, depois de uma queda de 1,2% em 2009. Crescimento para o período de previsão de cinco anos, em média, a 8,7% compostos anualmente de US\$ 23 bilhões em 2010 para US\$ 35 bilhões em 2015.

Segundo a tabela Publicidade por Segmento, na América Latina, a publicidade, no continente, associada com a Copa do Mundo no Brasil em 2014 levará a um aumento de 17,4% neste ano seguido de um ganho de 0,4% em 2015 como fundos de deixar o mercado. A publicidade na Internet vai expandir em uma taxa composta projetada de 14,1% anuais, e um pequeno mercado de publicidade em *vídeo game* vai aumentar em 11,3% em uma base anual composta.

Tabela 19 – Publicidade por Segmento na América Latina em milhões de dólares (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Acesso à Internet: com fio e móvel	355	556	794	954	1.164	1.849	1.547	1.776	2.006	2.267	
% Variação	26.3	56.6	42.6	20.2	22.0	15.1	-15.2	14.6	13.1	11.6	14.1
Televisão	8,032	10,263	11,520	11,615	13,539	14,754	16,528	17,909	22,258	21,427	
% Variação	16.7	14.9	12.2	0.8	16.6	9.0	12.1	6.5	24.3	-3.7	9.8
Cinema	58	71	89	87	90	85	104	112	121	128	
% Variação	20.6	22.4	25.4	-2.2	3.4	-5.8	9.6	7.7	8.0	6.6	7.5
Video Games	12	15	24	26	31	36	40	45	51	58	
% Variação	500.0	25.0	60.0	8.3	19.2	16.1	11.1	12.6	13.3	13.9	11.8
Revistas	1,246	1,351	1,497	1,340	1,482	1,617	1,757	1,891	2,042	2,207	
% Variação	14.2	8.4	10.8	-10.5	11.3	8.4	8.7	7.6	8.0	8.1	8.1
Jornais	2,912	3,257	3,469	3,269	3,340	3,494	3,740	4,033	4,381	4,722	
% Variação	9.2	11.8	6.5	-5.8	2.2	4.6	7.0	7.8	8.1	8.3	7.2
Rádio	1,033	1,193	1,256	1,262	1,374	1,498	1,630	1,778	1,858	2,119	
% Variação	10.7	15.5	5.4	1.9	7.2	8.9	9.4	8.7	4.1	13.9	9.1
Publicidade Outdoor	998	1,047	1,148	1,105	1,217	1,325	1,437	1,539	1,649	1,779	
% Variação	15.9	4.9	9.6	-3.7	10.1	8.4	8.5	7.1	7.1	7.9	7.9
Diretório	841	979	1,008	956	982	1,000	1,040	1,047	1,046	1,046	
% Variação	12.9	16.4	3.0	-5.0	2.5	2.9	3.1	0.6	-0.1	0.2	1.3
Revista Especializada	278	304	329	294	314	337	369	408	445	491	
% Variação	6.9	9.4	8.2	-10.6	6.8	7.3	9.5	10.6	9.1	10.7	9.4
Total	16,665	18,960	20,982	20,739	23,278	25,171	27,750	29,557	35,169	35,907	
% Variação	14.6	13.8	10.7	-1.2	12.2	8.1	10.2	6.6	17.4	6.4	8.7

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

O Brasil foi o líder em 2010, com US\$ 13 bilhões, com o México que vem em seguida com US\$ 4 bilhões, constituindo em conjunto 73% do mercado na América Latina. O Brasil, ainda segundo a tabela ainda continuará sendo o principal expoente na publicidade no continente nos próximos anos, fortalecido também por eventos esportivos de importância global.

Tabela 20 – Publicidade por País da América Latina em milhões de dólares (2006 - 2015)

América Latina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Argentina	1,293	1,530	1,639	2,134	2,435	2,991	2,991	3,244	3,894	3,906	10,2
Brasil	7,766	9,353	10,874	10,812	12,550	13,705	13,002	16,005	20,054	19,970	8,8
Chile	973	1,063	1,031	981	1,014	1,061	1,112	1,165	1,290	1,284	4,6
Colômbia	2,236	2,434	2,510	2,264	2,414	2,660	2,735	2,915	3,175	3,314	6,5
México	4,142	4,313	4,410	4,197	4,475	4,763	5,107	5,497	6,061	6,216	6,8
Venezuela	253	267	318	351	390	431	483	521	615	666	11,4
Total	16,665	18,960	20,982	20,739	23,278	25,171	27,750	29,957	35,703	35,307	8,7

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

3.3. A Indústria Cinematográfica no Mundo

A indústria cinematográfica mundial vem crescendo cada vez mais em volume e importância, e se tornando mais complexo e abrangente. O filme de longa-metragem e as salas de cinema são apenas fatores de uma economia que inclui toda uma indústria anterior (produção, distribuição, exibição e marketing) e posterior (vídeo, DVD, Blu-Ray, direitos de exibição cedidos à televisão, Internet, jogos, brinquedos e produtos franqueados).

Como bem explica Alfredo Bertini (2008, p. 30), “No âmbito da cultura, o setor audiovisual tem se caracterizado com um dos mais relevantes exemplos de toda a indústria do entretenimento”. Certamente, com a presença do audiovisual crescendo, a massificação do uso da imagem consiste em um recurso de comunicação social inevitável. Bertini explica que a importância dos avanços tecnológicos, que serviram de respaldo vital para uma massificação ostensiva dos produtos audiovisuais, aliada a globalização, um fenômeno econômico que possibilita ainda mais facilidades de consumo a partir da capacidade expressa pelas oportunidades de conexões interligadas entre seus veículos de difusão. De modo que, da criação do cinema até a expansão consumista promovida pela televisão, observa-se o quanto o audiovisual emite sinais de popularidade. E essa identificação popular, como produto de massa, faz-se ainda mais notório com a amplitude das possibilidades atuais, que passam da Internet, a televisão digital e o advento recente do 3D. Assim, é inevitável observar conflitos de interesses, especialmente quando a questão é de interesses comerciais e socioculturais, que envolvem a defesa de identidade.

Diante dessa ordem de grandeza do audiovisual, tornou-se inevitável que um conflito de interesses comerciais se estabelecesse. De um lado, o dinamismo econômico, em ritmo comercial, da indústria audiovisual norte-americana. Do outro, a resistência social, na forma de exceção cultural, comandada pelo audiovisual europeu. Estavam criadas as condições de um conflito entre quem desejava que seu produto circulasse livremente no mercado e quem estava disposto a proteger a

sua própria produção, mais precisamente, o caso do cinema (BERTINI, 2008, p. 34).

Portanto, com a globalização e os avanços tecnológicos influenciando diretamente o ambiente, o produto audiovisual se define e se coloca de maneira estratégica, seja na representação de produção cultural, seja no peso balança comercial. E essa qualidade estratégica ganha uma dimensão maior quando envolve elementos de defesa locais.

Três desenvolvimentos estão transformando o mercado de entretenimento filmado. Nas bilheterias, a proliferação de telas 3D está elevando os preços médios com o comando do 3D como prêmio sobre o 2D. Preços mais altos estão amortecendo o crescimento, mas irão conduzir o consumo de bilheteria. No mercado de aluguel e vendas de vídeos, a expansão do mercado de *Blu-ray* está se tornando grande o suficiente e o mercado em declínio de DVD está se tornando pequeno o suficiente para que o consumo de *Blu-ray* comece a compensar o declínio do DVD em 2011. Em uma inversão importante, observamos um começo de expansão para o aluguel e venda de vídeos físicos durante os próximos cinco anos, após seis anos de declínio. Um mercado eletrônico em crescimento está sendo impulsionado pela proliferação dos *tablets*, expandindo a penetração e maiores velocidades de banda larga. O consumo global irá aumentar a uma taxa composta anual de 5,9% de US\$ 86 bilhões em 2010 para US\$ 115 bilhões em 2015. A Ásia-Pacífico e América Latina serão as regiões que mais crescerão. As novas telas 3D estão gerando um crescimento explosivo na China, que é a estimulação da Ásia-Pacífico. As novas telas 3D também estão impulsionando bilheterias na América Latina. A China e a Rússia, cada uma, postaram enormes ganhos de bilheteria em 2010. O consumo de bilheteria aumentou 63,9% na China e 49,5% na Rússia. Em ambos os países, os novos *multiplexes* e o crescimento no número de telas 3D admitiram uma propulsão e consumo de bilheteria. A estrutura em curso continuará a impulsionar o consumo de bilheteria nos dois países. Projeta-se que a China tenha um aumento a uma taxa composta anual de 26,6% e a Rússia cresça 13,4% compostos anualmente.

Tabela 21 – Mercado Mundial de Entretenimento Filmado em milhões de dólares (2006 - 2015)

	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Entretenimento filmado no mundo*											
América do Norte	38.783	39.646	38.746	38.692	38.970	40.798	42.975	45.455	47.925	50.327	5.2
EOMA	23.400	23.531	23.286	23.816	24.389	25.559	26.923	28.360	29.735	30.981	4.9
Ásia-Pacífico	16.493	17.304	17.637	18.148	19.790	20.959	22.920	24.993	27.033	29.016	8.0
América Latina	2.428	2.600	2.488	2.759	3.073	3.306	3.575	3.867	4.168	4.435	7.6
Total	81.104	83.081	82.159	83.415	86.222	90.522	96.309	102.675	108.851	114.759	5.9

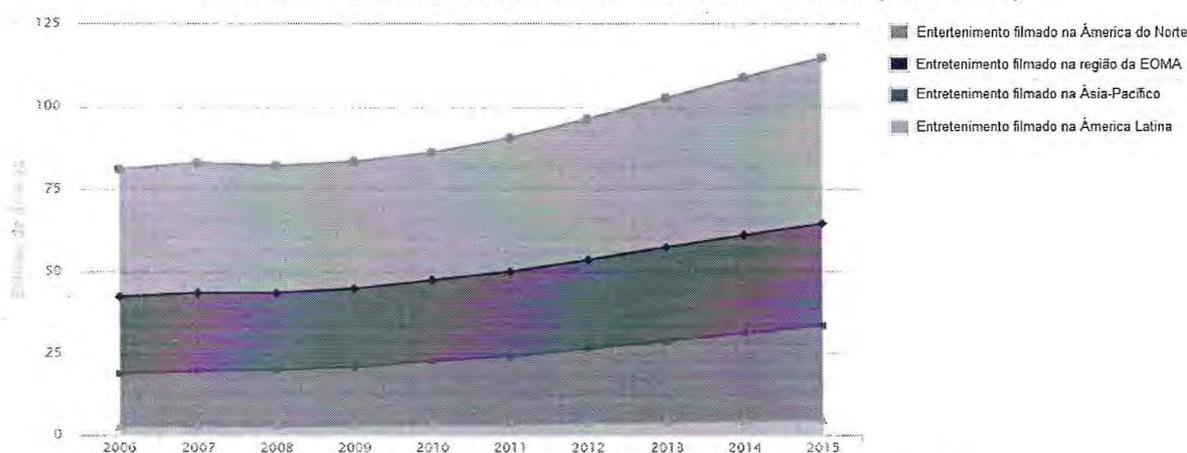
*Taxas de câmbio médias de 2010

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Definindo este segmento, o mercado de entretenimento filmado consiste em gastos do consumidor nas bilheterias de filmes de cinema, além de gastos com aluguel de vídeos em

lojas de vídeo e outros pontos de venda e a compra de produtos físicos de vídeo. A publicidade do cinema, que consiste em anúncios na tela antes do filme, também está incluída. Também inclui distribuição eletrônica que consiste em serviços de assinatura on-line de filmes de locação, tais como aqueles em que os DVDs físicos são entregues durante a noite pelo correio e ou serviços de streaming (tecnologia que permite o envio de informação multimídia através de pacotes, utilizando redes de computadores, sobretudo a Internet, quando a ligação de rede é banda larga, a velocidade de transmissão da informação é elevada, dando a sensação de que o áudio e o vídeo são transmitidos em tempo real) em que filmes e programas de TV são acessados através de uma conexão de Internet de banda larga ou sem fio e podem ser visualizados em um PC, uma televisão, um tablet, ou qualquer outro dispositivo. Dentro da categoria eletrônica, serviços de locação on-line de filmes estão em rápido declínio, dando lugar a serviços de streaming. Os números não incluem vídeos musicais (que são contados no segmento de Música) ou vídeo por demanda (vídeo-on-demand) ou pay-per-view (ambos dos quais são abrangidos no segmento de TVs por Assinaturas e Taxas de Licença). Nem os valores incluem filmes ou outros conteúdos licenciados para TV paga ou outros provedores de conteúdo de televisão. Não incluem os gastos com programas de TV que não são distribuídos através de serviços de TV por assinatura, mas são contados na categoria over-the-top em "TVs por Assinatura e Taxas de Licença" para a América do Norte e EOMA (Europa, Oriente Médio e África). A concessão de vendas de bebidas e refrescos nos cinemas também não estão incluídos.

Gráfico 6 – Mercado Mundial de Entretenimento Filmado (2006 - 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Quanto aos principais fatores, os gastos em bilheteria serão reforçados pelo crescimento nas telas 3D e lançamentos em 3D que estão provando ser muito populares. O crescimento do Blu-ray começará a compensar o declínio em DVDs e ajudar no mercado de

venda direta. A crescente penetração da televisão de alta definição (HDTV) vai alimentar a demanda por vídeos alta definição (HD), impactando na venda direta material. O crescimento em quiosques e aluguel de baixo custo vão aumentar os gastos de aluguel em todas as regiões, exceto EOMA. Crescimento nos aluguéis, em análise moderada, como a concorrência de vídeo por demanda e de aumentos de distribuição online. A conveniência de serviços on-line de aluguel vai aumentar o consumo. As maiores velocidades de banda larga, aumento da penetração de banda larga e dispositivos que facilitam a visualização na TV irão impulsionar um mercado pequeno de download digital. Espera-se moderação do crescimento em downloads digitais durante os próximos dois anos e, em seguida, uma aceleração no crescimento em 2012, refletindo o movimento no mercado, começando com os adotantes iniciais e passando para uso geral que vão expandir significativamente o mercado. Enquanto os países estão em diferentes estágios de seu desenvolvimento, em média, espera-se que a transição dos usuários iniciais para a corrente principal comece em 2012. A pirataria vai continuar baixar o consumo, especialmente na Ásia Pacífico e América Latina, bem como em vários países da EOMA. Os principais fatores que afetam o mercado em um determinado ano são a qualidade dos lançamentos e seu apelo para os consumidores.

Tabela 22 – Mercado Mundial de Filmes por Componente* em milhões de dólares (2006 - 2015)

	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Entretenimento filmado no mundo*											
Bilheteria											
América do Norte	9,944	10,441	10,424	11,627	11,556	12,245	13,039	13,818	14,650	15,542	6.1
EOMA	8,019	8,137	8,634	9,613	10,144	11,063	11,945	12,776	13,483	14,092	6.8
Ásia-Pacífico	7,026	7,401	7,798	8,316	9,500	10,402	11,772	13,277	14,770	16,219	11.3
América Latina	1,142	1,206	1,272	1,558	1,833	2,012	2,205	2,414	2,516	2,806	8.9
Total	26,131	27,185	28,128	31,114	33,033	35,722	38,954	42,287	45,519	48,659	8.1
Publicidade no cinema											
América do Norte	456	540	571	584	650	690	749	800	850	900	6.7
EOMA	935	910	836	794	861	912	976	1,049	1,118	1,188	6.7
Ásia-Pacífico	248	350	359	366	427	470	523	579	632	688	10.0
América Latina	58	71	89	87	90	95	104	112	121	129	7.5
Total	1,697	1,871	1,855	1,831	2,028	2,167	2,343	2,540	2,721	2,905	7.5
Home Video											
América do Norte	28,383	28,665	27,753	26,481	26,764	27,863	29,197	30,837	32,425	33,885	4.8
EOMA	14,446	14,464	13,816	13,409	13,384	13,584	14,007	14,533	15,134	15,701	3.2
Ásia-Pacífico	9,219	9,553	9,480	9,466	9,863	10,087	10,625	11,137	11,631	12,109	4.2
América Latina	1,228	1,323	1,127	1,114	1,150	1,199	1,263	1,341	1,421	1,500	5.5
Total	53,276	54,025	52,176	50,470	51,161	52,733	55,092	57,846	60,611	63,195	4.3
Total	81,104	83,081	82,159	83,415	86,222	90,622	96,399	102,875	108,851	114,759	5.9

*Taxas de câmbio médias de 2010

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Em relação ao tamanho do mercado e o crescimento por componente, as bilheterias mundiais aumentarão de US \$ 33,0 bilhões em 2010 para 48,7 bilhões dólares em 2015, um aumento de 8,1% composto anual. A publicidade no cinema vai crescer muito rápido, com uma previsão de ganho de 7,5% composto anual de US \$ 2,0 bilhões em 2010 para US \$ 2,9 bilhões em 2015. Os gastos de home video em geral vão expandir-se a uma taxa composta projetada de 4,3% anual de 51,2 bilhões dólares em 2010 para 63,2 bilhões dólares em 2015.

O consumo de material de venda direta terá um total de US \$ 30,4 bilhões em 2010, indo para 36,1 bilhões dólares em 2015, um aumento de 3,5% compostos anualmente. O consumo em lojas totalizará US\$ 15,0 bilhões em 2015, 0,6% mais baixo em uma base anual composta de 15,4 bilhões dólares em 2010. A distribuição eletrônica irá expandir a uma taxa composta anual de 18,0%, de US \$ 5,3 bilhões em 2010 para 12,1 bilhões de dólares.

Observando o tamanho do mercado e o crescimento por região, projeta-se que o consumo, no geral, em entretenimento filmado na América do Norte, EOMA (Europa, Oriente Médio e África), Ásia-Pacífico e América Latina crescerá a uma taxa composta anual de 5,9%, atingindo de 86,2 bilhões dólares em 2010 para 114,8 bilhões dólares americanos em 2015. A Ásia-Pacífico será a região que mais crescerá, com aumento de 8,0% compostos anualmente para US\$ 29,0 bilhões em 2015 comparado com US\$ 19,8 bilhões em 2010. A América do Norte vai crescer 5,2% compostos anualmente de US \$ 39,0 bilhões em 2010 para US\$ 50,3 bilhões em 2015. O consumo na EOMA também vai aumentar a uma taxa composta anual de 4,9% a partir de US\$ 24,4 bilhões em 2010 para US\$ 31,0 bilhões em 2015. O entretenimento filmado na América Latina terá um total de US\$ 4,4 bilhões em 2015, acima dos US\$ 3,1 bilhões em 2010, um ganho de 7,6% compostos anualmente.

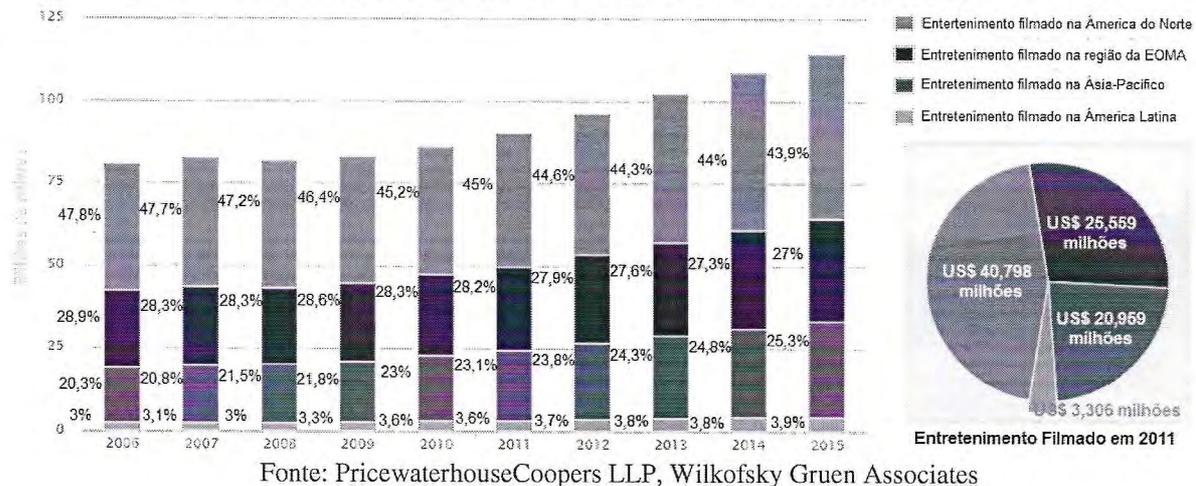
Na América do Norte, o lançamento de telas 3D e os aumentos de preços relativos vão aumentar a bilheteria. Os públicos mais jovens, juntamente com os avanços na distribuição digital e os processos de medição, vão impulsionar a publicidade no cinema. O crescimento do Blu-ray e os baixos preços de aluguel farão o mercado de home vídeo retornar a crescer. Novos serviços de streaming, downloads e soluções de armazenamento de conteúdo digital, como armazenamento nas nuvens, irão conduzir o consumo eletrônico em relação ao entretenimento filmado.

Na Europa, Oriente Médio e África (EOMA), novos multiplexes e a expansão do 3D vão impulsionar o mercado de bilheteria. Admissões em ascensão e público cativo irão conduzir a publicidade no cinema. O crescimento do Blu-ray vai compensar o declínio de DVD e irá expandir o mercado de venda direta física. Novos serviços e a expansão da banda larga vão impulsionar a distribuição eletrônica.

Na Ásia-Pacífico, os novos multiplex e o crescimento nas telas 3D serão o combustível para o consumo de bilheteria. A publicidade no cinema será beneficiada do crescimento de bilheteria e da demografia favorável. Os vídeos de alta definição (HD) irão impulsionar a venda direta física, enquanto ainda haverá concorrência de entrega eletrônica e locação em lojas, bem como, novos serviços irão impulsionar a distribuição eletrônica.

Na América Latina, a demografia favorável e um crescimento de bilheteria serão combustíveis para a publicidade no cinema. O Blu-ray irá impulsionar o crescimento home vídeo, enquanto a expansão do 3D vai conduzir o consumo de bilheteria.

Gráfico 7 – Porcentagem do Mercado Mundial de Entretenimento Filmado (2006 - 2015)



3.4. A Indústria Cinematográfica no Brasil

Com a gigantesca fatia da economia do entretenimento e mídia pertencente à Indústria do Cinema mostrada acima, percebe-se o poder que tal segmento mobiliza ao redor do mundo. Como muito bem explica Bertini (2008, p. 31), “Diante de uma condição tão estratégica como essa, é inevitável enxergar o audiovisual em uma perspectiva protecionista, sobretudo quando o assunto é a defesa e a preservação das identidades locais”.

É crescente a participação do mercado interno de filmes nacionais em diversos países, entretanto, a renda do cinema norte-americano continua aumentando anualmente, principalmente, através da conquista do mercado internacional.

Para conquistar mais mercado, as grandes produções das *majors* norte-americanas ficam cada vez mais sofisticadas em termos de técnicas de produção, em orçamentos incríveis e em pesadas estratégias de marketing.

Para fazer a produção nacional conquistar mercado num cenário dominado pelas produções hollywoodianas, cada país tem que buscar seu caminho. Alguns se apóiam na criação de uma legislação que proteja e incentive a produção nacional, outros conseguem criar um mercado independente com soluções criativas e acessíveis. Vale tudo na busca para garantir a existência de suas cinematografias e aumentar o volume de produção e de público (FILMR B, DATABASE 2008, acessado em 30 de outubro de 2011).

De acordo com Almeida e Butcher (2003), o cinema brasileiro existe como apresentação e entretenimento desde o fim do século XIX (julho de 1896), e como realização e expressão desde 1897. Apesar de ainda não se estruturar plenamente como indústria consolidada, o cinema do Brasil, em seus mais de um século de história, teve momentos de ampla repercussão internacional, como na época do Cinema Novo, e de crescimento do mercado interno, no período da Embrafilme. Segundo informações da Agência Nacional do Cinema (Ancine), na primeira década do século XXI, a atividade cinematográfica no Brasil envolve em torno de 2.206 salas, que vendem uma média perto de 100 milhões de ingressos anuais, dos quais apenas 13,07% são para filmes brasileiros. A produção nacional tem mantido uma média aproximada de 54 filmes de longa-metragem anualmente, de modo que poucos conseguem lançamento comercial.

3.4.1. Breve Histórico

Fazendo um pequeno histórico do cinema nacional ao longo das décadas, a primeira exibição de cinema no Brasil aconteceu em 8 de julho de 1896, no Rio de Janeiro, por iniciativa do exibidor itinerante belga Henri Paillie. Só a elite carioca participou deste fato histórico para o Brasil, pois os ingressos não eram baratos. Um ano depois já existia no Rio uma sala fixa de cinema, o “Salão de Novidades Paris”, de Paschoal Segreto. Os primeiros filmes brasileiros foram rodados entre 1897 e 1898, sendo, geralmente, filmagens de acontecimentos do cotidiano bucólico da cidade. Desde os anos 1970, 19 de junho é considerado o Dia do Cinema Brasileiro. Contudo, a estruturação do mercado exibidor de cinema no país aconteceu entre 1907 e 1910, quando o fornecimento de energia elétrica no Rio de Janeiro e São Paulo passou a ser mais seguro. Em 1908 já havia 20 salas de cinema no Rio de Janeiro, boa parte delas com suas próprias equipes de filmagem. Os primeiros filmes de ficção feitos no Brasil eram em geral realizados por pequenos proprietários de salas de cinema do Rio de Janeiro e São Paulo. Em 1909 surgem os filmes "cantados", com os atores dublando-se ao vivo, por trás da tela. O sucesso do sistema resulta na filmagem de revistas musicais e trechos de óperas.

A partir de 1916, os documentários se organizam em cinejornais, produzidos e exibidos semanalmente, mantendo o pessoal de cinema em atividade com filmagens de futebol, carnaval, festas, estradas, inaugurações, fábricas, políticos, empresários, etc. Muitas pautas eram encomendadas, misturando jornalismo e propaganda. Até 1935, existiram 51

cinejornais no país, alguns de vida curta, sendo mostrados nos cinemas até o final dos anos 70, quando desistem de competir com a instantaneidade dos telejornais.

Então, em 1911, empresários norte-americanos visitaram o Rio de Janeiro para examinar o mercado cinematográfico brasileiro, e logo abriram o Cinema Avenida para exibir exclusivamente filmes da *Vitagraph*. Com a Primeira Guerra Mundial, a produção europeia se enfraqueceu, e os Estados Unidos passaram a dominar o mercado mundial. Neste período, Francisco Serrador cria a primeira grande rede de exibição nacional (salas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), mas, posteriormente, desistindo de produzir e tornando-se distribuidor de filmes estrangeiros. Isso ocorre com muitos outros produtores nacionais que, por causa da concorrência, passam a ter dificuldades de exibição, levando a uma queda de produção grave. Surgem revistas especializadas em cinema e começam a difundirem-se os mitos e estrelas hollywoodianos. A partir dos anos 1930, vários contratos comerciais estabelecem que os filmes norte-americanos passam a entrar no Brasil isentos de taxas alfandegárias.

Fora do eixo Rio/São Paulo, o cinema brasileiro produziu uma série de ciclos de pequena duração, todos com histórias parecidas: entusiasmo inicial, realizações precárias, algum sucesso local, dificuldades num mercado dominado pelo produto estrangeiro e final prematuro. Podemos citar como exemplos os ciclos de Pernambuco, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Amazonas e Paraná.

O primeiro filme sonoro brasileiro foi a comédia "Acabaram-se os otários" (1929), de Luiz de Barros. No começo dos anos 1930, o cinema brasileiro passa por uma acelerada fase otimista, já que os filmes falados de Hollywood tinham dificuldades de entrar no mercado brasileiro, por deficiência das salas e pelo problema da linguagem. Em 1930 e 1931 foram produzidos aproximadamente 30 longas de ficção, mas, em função dos custos, a produção voltou a se concentrar no Rio de Janeiro e em São Paulo. Surgem no Rio as produtoras Cinédia, de Adhemar Gonzaga, e Brasil Vita Filmes, de Carmen Santos. Humberto Mauro, já o maior diretor de cinema do país, realizou para a Cinédia sua obra-prima "Ganga bruta" (1933) e para a Brasil Vita Filmes o sucesso "Favela dos meus amores" (1935).

As distribuidoras de filmes norte-americanos no Brasil investiram muito em publicidade e na aparelhagem de som dos cinemas, e passaram a vender seus filmes no sistema de "lote". Ao contrário do que se esperava, o público brasileiro rapidamente se acostumou a ler legendas. No ano de 1934, não é produzido nenhum longa no país. Dentro da ideia de imitar Hollywood, a Cinédia continuou produzindo musicais: românticos como

"Bonequinha de seda" (1936) ou carnavalescos como "Alô, alô, Brasil" (1935) e "Alô, alô, carnaval" (1936), nos quais surge Carmen Miranda, logo contratada por Hollywood. Em 1940, a Cinédia produz "Pureza", com grande orçamento, cenários especiais, equipamentos novos importados dos EUA e um absoluto fracasso. Em 1942, dos 409 filmes lançados no país, apenas um foi brasileiro.

Como explica Bertini sobre esta situação:

O tão propalado modelo de um cinema industrial faz mesmo um enorme sentido, pela maneira engenhosa e bem concebida com a qual essa atividade se instalou no Brasil e, por extensão, em diversos outros países de características não hegemônicas. Evidentemente, esse desenho atende ao modelo que reproduz a hegemonia norte-americana, algo capaz de envolver a produção, a distribuição e até mesmo a exibição, como exercício completo de controle da atividade (2008, p.173 e 174).

No final dos anos 1940, a ideia de "tratar temas brasileiros com a técnica e a linguagem do melhor cinema mundial" seduz empresários e banqueiros paulistas, que se associam ao engenheiro Franco Zampari na Vera Cruz, uma grande produtora construída nos moldes de Hollywood, com enormes estúdios, muitos equipamentos, diretores europeus e elencos fixos. Alberto Cavalcanti, cineasta formado na França e Inglaterra, voltou ao Brasil para trabalhar na Vera Cruz. Em cinco anos foram realizados 18 filmes. Apesar disso, a Vera Cruz nunca conseguiu resolver o problema da distribuição de seus filmes e foi à falência. Pressionada pelas dívidas, vendeu os direitos de "O Cangaceiro" (1953), de Lima Barreto, para a Columbia Pictures, e não ganhou nada por ter produzido o primeiro filme brasileiro de sucesso internacional. Outras companhias com o mesmo intuito da Vera Cruz, mas com menor capital, tiveram o mesmo fim, como exemplos: a Maristela, que produziu 24 filmes e fechou em 1958; a Multifilmes, que realizou 9 longas, e encerrou suas atividades em 1954; e a Brasil Filmes, que produziu sete filmes e faliu em 1959.

No Rio dos anos 1940, Moacir Fenelon, José Carlos Burle e Alinor Azevedo criam a Atlântida Cinematográfica, sem grandes investimentos em infraestrutura, mas com produção constante. Luiz Severiano Ribeiro, cearense natural de Baturité, dono do maior circuito exibidor brasileiro, associou-se e passou a facilitar a exibição dos filmes da Atlântida, vindo a comprar a empresa em 1947. Pela primeira vez no cinema brasileiro, foram associadas produção e exibição. Em seguida, a Atlântida passou a produzir comédias musicais de fácil comunicação com o público, esse apelo popular acabou influenciando outras produtoras, como a Cinédia. Formando uma espécie de "*star-system*" a partir do rádio, os grandes nomes da Atlântida foram Oscarito, Grande Otelo, os comediantes Ankito e Mesquitinha, Cyll

Farney e Anselmo Duarte como galãs, os cantores Sílvia Caldas, Marlene, Emilinha Borba, Linda Batista, entre outros. A chanchada teve forte aceitação do público, mas eram muito atacada pelos críticos "sérios" que diziam que chanchada não é cinema (Chanchada em espanhol significa "porcaria"). As chanchadas da Atlântida se esgotam no final dos anos 1950, quando o público se cansou da fórmula, e as maiores estrelas foram chamadas para trabalhar na televisão.

Ainda nos anos 1950, por influência do Neorealismo italiano, surgiu no Rio de Janeiro um profundo questionamento às tentativas de transplantar Hollywood para o Brasil. Alex Vianny e Nelson Pereira dos Santos realizam filmes de baixo orçamento, temática popular e buscando um realismo brasileiro. Em São Paulo, Roberto Santos aplica os mesmos princípios na comédia de costumes, mas, como as produções anteriores, esses filmes tem problemas de distribuição, censura e não atinge o grande público. Em Salvador, Trigueirinho Neto e Glauber Rocha, desencadeiam um novo ciclo regional, que atraiu cineastas de outros estados em busca da temática nordestina: entre outros, "O pagador de promessas" (1962), de Anselmo Duarte, premiado com a Palma de Ouro no Festival de Cannes, apesar de criticado pelos novos cineastas como um filme "tradicional".

Uma parcela pequena, mas expressiva, da juventude brasileira descobriu um novo estilo de se fazer cinema, comprometido com a transformação do país: o Cinema Novo. Em 1963, o movimento é ressaltado por três filmes: "Os Fuzis", de Ruy Guerra; "Deus e o diabo na terra do sol", de Glauber Rocha; e "Vidas secas", de Nelson Pereira dos Santos. Em todos eles, é mostrado um Brasil desconhecido, com muitos conflitos políticos e sociais. Uma mistura original de Neorealismo, por seus temas e forma de produção, com Nouvelle Vague, por suas rupturas de linguagem. É Glauber Rocha quem sentencia os instrumentos do Cinema Novo: "uma câmara na mão e uma ideia na cabeça" e também o seu objetivo: a construção de uma "estética da fome", escancarando o Brasil como ele é, em sua forma e em seu sentido. Após o golpe militar de 1964, os cineastas se interrogaram sobre o futuro e sobre as suas próprias atitudes de classe. Filmes como "O Desafio" (1965), de Paulo César Saraceni; "Terra em transe" (1967), de Glauber Rocha; e "O Bravo guerreiro" (1968), de Gustavo Dahl, marcaram esse segundo momento do Cinema Novo. Com o AI-5, em 1968, a ditadura militar fechou o Congresso e os partidos políticos existentes e censurou a mídia e as diversões públicas. A perseguição às oposições, a restrição da atividade sindical e a prática de tortura nas prisões criaram um clima de terror mudo que se refletiu em toda a cultura do país. Neste terceiro momento, o Cinema Novo, como alternativa, voltou-se para o passado, para a

História, ou para projeções alegóricas do país real: "O Dragão da maldade contra o santo guerreiro" (1969), de Glauber Rocha; "Os Herdeiros" (1969), de Cacá Diegues; "Macunaíma" (1969), de Joaquim Pedro de Andrade; "Os Deuses e os mortos" (1970), de Ruy Guerra, são exemplos desta filmes desta fase.

Uma nova geração de cineastas decidiu responder à nova situação política do país com mais radicalidade: a estética do lixo, o Cinema marginal, "udigrudi" (corruptela de "underground", um dos nomes da contracultura norte-americana dos anos 60). Suas obras, em maioria, são pouco assistidas, com exceções como no caso de O Bandido da Luz Vermelha. Os cineastas marginais rejeitavam as fórmulas tradicionais de narrativa e estética e encontravam sua força no cinema experimental. Em 1970, a produtora Belair Filmes e realizou, em apenas três meses, seis longas de baixíssimo custo sob essa estética.

- Embrafilme

O Estado brasileiro há muito tempo intervinha no cinema do país, a princípio, para garantir o mercado do filme norte-americano, mais tarde, em resposta a anseios nacionalistas de industrialização. Em 1936, Roquette-Pinto criou o Instituto Nacional do Cinema Educativo (INCE), onde Humberto Mauro dirigiu mais de 300 documentários. As leis de obrigatoriedade de exibição de filmes brasileiros existem desde 1932. A partir de 1966, o Instituto Nacional de Cinema (INC) se preocupou em estimular a produção e exibição de filmes brasileiros. Mas é com a criação da Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme), em plena ditadura militar de 1969, que o Estado passa a financiar a produção, enquanto o Conselho Nacional de Cinema (Concine) se preocupou com a legislação. Parte dos lucros das distribuidoras de filmes estrangeiros no Brasil foram taxados, como na Alemanha, e esse dinheiro foi usado para produzir filmes nacionais, como na Argentina, mas o sistema de escolha dos filmes a serem produzidos era sempre absolutamente concentrado. Os cineastas oriundos do Cinema Novo, quase todos residentes no Rio de Janeiro, ficaram com a maior parte dos recursos. Como exemplo da contradição básica do sistema, o filme "Pra frente, Brasil" (1982), do ex-diretor geral da Embrafilme Roberto Farias, parcialmente financiado pela Embrafilme, um órgão do governo, foi proibido pela Censura, outro órgão do mesmo governo.

As cotas de exibição obrigatória, impostas pelo governo do período da ditadura militar, davam espaço para o desenvolvimento de filmes nacionais de gênero apelativo, como, por exemplo, a Pornochanchada, comum na década de 1970. Esses filmes tinham uma produção bem numerosa e bem comercial, também conhecida como produção da "Boca do

lixo. Surgiram como filmes feitos para as massas, a lei obrigava as salas de exibição a lançar uma cota de filmes nacionais por ano. O sucesso de público também foi essencial para o sucesso, pois permitiam que os filmes ficassem por mais semanas em cartaz. De fato, esses filmes eram tão lucrativos que desenvolveu a participação de produtores independentes, comerciantes locais, ou quem mais se interessasse. Nos anos 1970, a expressão de ordem para o cinema nacional era "Mercado é cultura". Esperava-se fazer filmes nacionais que fossem vistos pelo público brasileiro. E, de certa forma, graças às produções da Embrafilme de um lado, às produções baratas da turma da pornochanchada de outro, aos filmes infantis dos Trapalhões de um terceiro, e ainda a um novo "star-system" gerado pela televisão, isso foi conseguido. O mercado diminuiu: de 3200 salas de cinemas, em 1975, para 1400, em 1985; de 270 milhões de espectadores, em 1975, para 90 milhões, em 1985. Entretanto o Brasil produziu mais filmes: chegou a 100 em 1978 e a 103 em 1980. E a participação dos filmes brasileiros no mercado cresceu muito: de 14% dos ingressos vendidos em 1971 para 35% em 1982. "Dona Flor e seus dois maridos" (1976), de Bruno Barreto, chega a 11 milhões de espectadores, mais do que qualquer filme estrangeiro. "A Dama do lote" de 1978, de Neville d'Almeida; "Lúcio Flávio, o passageiro da agonia" de 1977, de Hector Babenco; "Eu te amo" de 1981, de Arnaldo Jabor; "Xica da Silva" de 1976, de Cacá Diegues; e mais 14 filmes dos Trapalhões ultrapassam, cada um, os 3 milhões de ingressos vendidos. Contudo, nos anos 80, precisamente em outubro de 1982, a crise econômica do país se agravou. Faltou dinheiro para que o consumidor brasileiro fosse ao cinema, faltou dinheiro também para produzir filmes. A produção voltou a cair. Os exibidores, assessorados pelos distribuidores estrangeiros, começam uma briga judicial contra a lei da obrigatoriedade, e em muitas salas simplesmente pararam de passar filmes brasileiros.

Os filmes brasileiros produzidos nesse período são vistos basicamente em festivais. Graças à "Lei do Curta" (de 1975, mas aperfeiçoada em 1984), que obrigava a sua exibição antes de longas estrangeiros, o curta-metragem passou a ser o único cinema brasileiro com acesso ao mercado. Assim, em todo o país surgiram novos cineastas e novas propostas de produção, e os curtas brasileiros ganharam vários prêmios internacionais.

Em 15 de março de 1990, sob o governo de Fernando Collor, as reservas financeiras particulares da população brasileira, como contas-poupança, foram confiscadas e a Embrafilme, o Concine, a Fundação do Cinema Brasileiro, o Ministério da Cultura, as leis de incentivo à produção, a regulamentação do mercado e até mesmo os órgãos encarregados de produzir estatísticas sobre o cinema no Brasil foram extintos. Em 1992, último ano do

governo Collor, um único filme brasileiro chegou às telas: foi “A Grande Arte”, de Walter Salles, falado em inglês e ocupante de menos de 1% do mercado.

- A Retomada

Em dezembro de 1992, no governo de Itamar Franco, o Ministro da Cultura Antonio Houaiss criou a Secretaria para o Desenvolvimento do Audiovisual, que liberou recursos para a produção de filmes através do Prêmio Resgate do Cinema Brasileiro e passou a trabalhar na elaboração do que viria ser a Lei do Audiovisual, que entraria em vigor no governo de Fernando Henrique Cardoso.

A partir de 1995, começou-se a falar numa "retomada" do cinema brasileiro. Novos mecanismos de apoio à produção, baseados em incentivos fiscais e numa visão neoliberal de "cultura de mercado", conseguiram efetivamente aumentar o número de filmes realizados e levar o cinema brasileiro de volta à cena mundial. O filme que inicia este período foi “Carlota Joaquina, Princesa do Brazil” (1995) de Carla Camurati, parcialmente financiado pelo Prêmio Resgate. No entanto, as dificuldades de penetração no seu próprio mercado continuam: a maioria dos filmes não encontram salas de exibição no país, e muitos são exibidos em condições precárias: salas inadequadas, utilização de datas desprezadas pelas distribuidoras estrangeiras e pouca divulgação na mídia local.

Em 1997, para alcançar o mercado cinematográfico, as Organizações Globo criaram sua própria produtora, a Globo Filmes, empresa especializada que veio a reposicionar o cinema brasileiro em, praticamente, todos os segmentos. Isto porque, em um curtíssimo tempo, a produtora Globo Filmes viria a se tornar um grande monopólio ocupante do mercado cinematográfico brasileiro. Ainda que para a escala de operação da rede de televisão, o seu segmento cinematográfico possa vir a ser considerada uma empresa pequena. Dessa maneira, através do cinema, o conglomerado foi capaz de abordar um dos últimos segmentos tradicionais do mercado audiovisual brasileiro, nicho no qual ela ainda não apresentava nenhuma participação realmente direta. Entre 1998 e 2003, a empresa se envolveu de maneira direta em 24 produções cinematográficas, e a sua supremacia se cristalizaria definitivamente no último ano deste período, quando os filmes com a participação da empresa obtiveram mais de 90% da receita da bilheteria do cinema brasileiro e mais de 20% do mercado total.

Alguns filmes lançados na primeira década do novo século, com uma temática atual e novas estratégias de lançamento, como Cidade de Deus (2002) de Fernando Meirelles,

Carandiru (2003) de Hector Babenco e Tropa de Elite (2007) de José Padilha, alcançam grande público no Brasil e perspectivas de carreira internacional.

Sendo assim, como explica Bertini (2008, p. 173)

O mercado cinematográfico no Brasil deve ser visto de frentes distintas. Enquanto exercício do poder comercial de seus produtos, os números desse mercado reproduzem uma flagrante preferência pelo filme estrangeiro (basicamente, o norte-americano). Nessa mesma escala comercial, mas com menor propensão ao consumo, os números trazem também algumas referências nacionais. Contudo, nessa percepção diferenciada do que representa apenas um mercado (o comercial), é preciso destacar que há a informalidade e outros mercados, pelos quais transitam a maioria da produção brasileira (e até algumas estrangeiras, sobretudo as latinas). Nesse contexto, como tudo que é informal, não existem estatísticas que demonstrem facilmente a circulação desses produtos excluídos do mercado tradicional [...].

O tão propalado modelo de um cinema industrial faz mesmo um enorme sentido, pela maneira engenhosa e bem concebida com a qual essa atividade se instalou no Brasil e, por extensão, em diversos outros países de características não hegemônicas. Evidentemente, esse desenho atende ao modelo que reproduz a hegemonia norte-americana, algo capaz de envolver a produção, a distribuição e até mesmo a exibição, como exercício completo de controle da atividade (BERTINI, 2008, p.173 e 174).

Segundo informações do Ministério da Cultura, atualmente, a política do governo em relação a assuntos do cinema nacional se baseia em dois órgãos complementares ligados ao MinC: a Secretaria do Audiovisual e Agência Nacional do Cinema (Ancine). Muito do que se deve ao resgate do cinema nacional está relacionado aos incentivos fiscais disponibilizados pelo governo e fiscalizados pelos órgãos citados.

3.4.2. Incentivos Fiscais

Como bem explica Felipe Sá e Silva (2009), em artigo online publicado na Revista Universitária do Audiovisual, a abertura política nas décadas de 1980 e 1990 evidenciou a crise na economia que o Brasil estava presenciando devido à dívida externa criada durante o período de ditadura. Falido financeiramente e com a concentração de corrupção em alguns órgãos estatais, o governo decidiu dissolvê-los a fim de cortar gastos.

Com o fim da Embrafilme, durante o governo de Collor como resultado do arrojo salarial e de gastos governamentais, o governo criou leis para suprir a falta desse órgão que antes era responsável pelo cinema brasileiro e a cultura, em geral.

A Lei 8.313, conhecida pelo nome do então ministro da Cultura Sérgio Paulo Rouanet de 1991 e a Lei do Audiovisual de 1992 (lei 8401), modificada em 1993, foram criadas durante o período do Governo Collor. Tais leis serviram como forma de incentivo ao

cinema, com o objetivo de preencher a lacuna deixada pelo fechamento da Embrafilme, promovendo também a abertura de mercado e a descentralização.

Três mecanismos foram criados com a Lei Rouanet: O Fundo Nacional de Cultura, Mecenato e PRONAC. Inspirado no modelo americano de renúncia do imposto de renda, ao invés de se pagar o governo, paga-se a cultura diretamente. Quando criada, a lei buscava uma política de maior acesso: facilitar o acesso e a operacionalização através de oficinas e maior divulgação. A Lei Rouanet não visa ao lucro, mas sim ao valor cultural da obra em questão. Já a lei do audiovisual visava lucro, com mecanismos mais complexos e de difícil entendimento. A Rouanet é pensada para ser acessível ao público, para a produção independente e buscando a descentralização cultural.

A Lei do Audiovisual é uma lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas e audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição. Concedendo incentivos fiscais às pessoas físicas e jurídicas que adquirem os chamados Certificados de Investimento Audiovisual, ou seja, títulos representativos de cotas de participação em obras cinematográficas, a Lei do Audiovisual permite que o investimento seja até 100% dedutível do Imposto de Renda (limitado a 4% do imposto de renda devido, para pessoas jurídicas) e o desembolso pode ser deduzido como despesa operacional excluindo o valor investido no LALUR reduzindo a base de cálculo do próprio imposto de renda e do adicional do IR.

Para se aclarar o cenário atual, foram captados R\$ 168,828 milhões pelas Leis de Incentivo Federal, em 2010, para todos os projetos em fase de captação, lançados ou não, e aprovados pelos órgãos responsáveis governamentais. De acordo com a tabela abaixo, a captação de recursos de incentivos vem se mantendo instável, após um acúmulo crescente em relação ao ano de 2002. Mesmo a captação de 2010 conseguindo exceder a do ano de 2009, observa-se que não conseguiu superar os incentivos adquiridos no ano de 2006, com R\$ 170,260 milhões, mostrando a flutuação destes recursos para produções nacionais.

Tabela 23 – Captação de Recursos Incentivados (2002 – 2010)

Total de Valores Captados por Ano por meio das Leis de Incentivo Federal	
Ano da Captação	Total Captação (R\$ mil)
2002	88.357
2003	112.984
2004	157.426
2005	137.032
2006	170.260
2007	153.712
2008	151.414
2009	124.388
2010	168.828
Total	1.297.109

Fonte: SALIC / ANCINE (31/03/2011)

Como explica Beleli et al. (2011, p. 10), “De 2002 a 2010 a captação total de recursos para a produção de obras audiovisuais por meio de mecanismos de incentivo federal alcançou aproximadamente R\$ 1,2 bilhão de reais.” É necessário destacar que também foram inclusos nas tabelas de captação valores de produção para obras televisivas.

Felipe Sá e Silva (2009) explica que, atualmente, são debatidas mudanças nas leis. São propostas de mudanças drásticas, pois quando criadas, a lei seguia os direção do mercado, mas com os desdobramentos da crise, sobrevém uma inversão com a qual o governo volta a ter uma maior autonomia e influência. Isso causa um confronto entre os defensores das mudanças e os profissionais já consolidados às antigas leis.

Bertini (2008) ainda expõe um conflito mais amplo sobre o financiamento do produto audiovisual, em particular, o cinema, no que se refere à concordância ou não de incentivos vindos de verbas públicas.

Como o dispositivo do incentivo fiscal tem se revelado, também nesse setor, a principal fonte geradora de recursos, não resta dúvida de que o assunto suscita reações das mais antagônicas. Por um lado, há um claro entendimento de que o crescimento recente da produção se deveu à mobilização de recursos captados no mercado, pela Lei Rouanet e, particularmente, pela Lei do Audiovisual, [...]. Por outro, já existe preocupações com qualquer que seja a motivação política de se extinguir, dentro do prazo estabelecido, o sistema de incentivo fiscal, situação que suscita o fervor dos debates em torno das alternativas de custeio para uma produção tão segmentada (BERTINI, 2008, p. 185 e 186).

- Processo Cinematográfico Brasileiro

O processo de desenvolvimento cinematográfico brasileiro é formado por três etapas: produção, distribuição e exibição.

De acordo com Beleli et al. (2011, p. 6), em relatório da Agência Nacional de Cinema (Ancine), “A produção compreende as atividades e os agentes envolvidos na criação de obras audiovisuais cujo destino principal é a sala de exibição”. Certamente, esta parte do processo caracteriza-se pelos maiores desembolsos relacionados à obra produzida. Contudo, nos últimos anos, com a crescente concorrência entre os títulos e a alta rotatividade dos mesmos (nas salas de cinema, em formato *Home video* físico – DVD e Blu-ray - e em meios digitais), o investimento necessário em publicidade e *marketing* (atividades desenvolvidas na etapa de distribuição) tem aumentado muito e, em algumas situações, excedendo os custos de produção da obra.

Posteriormente, Beleli et al. (2011), distingue a distribuição como a que abrange, além do *marketing* e a publicidade dos filmes, a composição de cópias (e a decisão sobre

quantas devem ser feitas, a partir de estudos sobre o público-alvo, filmes similares, recursos disponíveis e intuição), a criação de *trailers* e o agendamento da data de lançamento das obras nos cinemas, bem como esta negociação com os exibidores.

Finalmente, a exibição é a ultimo elo da cadeia, responsável, principalmente, pela disponibilização ao expectador de filmes em horários variados, durante todo o ano. Outras atividades sobre responsabilidade da exibição são a venda de espaço publicitário (antes de *trailers*, ou na sala de exibição, entre outras possibilidades) e de comestíveis ao público.

“A exibição em salas é tida como a janela mais importante para a comercialização de uma obra, uma vez que um bom desempenho nos cinemas exerce influência decisiva sobre os resultados obtidos nas demais janelas” (BELELI et al., 2011, p. 7).

3.4.3. Produção

Segundo Beleli et al. (2011, p. 7), “A Produção, no Brasil, é o elo mais pulverizado em relação à quantidade de agentes econômicos. Entre as empresas que produzem audiovisual, há um pequeno universo que produz longas-metragens [...]”. Essa deficiência no setor cinematográfico brasileiro sempre foi uma característica marcante e que engessa o processo de desenvolvimento da indústria no país.

De acordo com Lopes (2002), o mercado brasileiro é constituído por várias produtoras pequenas. Logo, a escala de produção também é pequena e a circulação de capital é restringida. Assim, a produção é muito esporádica, não havendo continuidade produtiva. Desse modo, a indústria do cinema no Brasil não é autossuficiente, sendo auxiliada pelo Estado por meio de incentivos fiscais.

Tabela 24 - Filmes Nacionais Lançados (1995 – 2010)

Total de Filmes Lançados por Ano	
Ano de Lançamento	Total de filmes
1995	14
1996	18
1997	21
1998	23
1999	28
2000	23
2001	30
2002	29
2003	30
2004	49
2005	45
2006	72
2007	78
2008	79
2009	84
2010	75
Total	698

Fonte: ANCINE, Filme B, Sedcmrj e Empresas Distribuidoras (2011)

De 1995 a 2010, foram lançados 698 filmes nacionais. Esse número vem se mantendo crescente, principalmente no período atual da retomada do cinema nacional, de 2000 a 2010, com uma média de 54 filmes anuais. Ao final de dezembro de 2010, 75 filmes brasileiros foram lançados em circuito, havia em torno de 4.000 empresas produtoras de obras audiovisuais registradas na ANCINE, sendo que 618 destas tinham projetos de obras em etapa de captação de recursos pelas leis de estímulo federal e dentre as 75 obras lançadas em 2010, 50 captaram recursos pelas leis de incentivo federal, um total aproximado de R\$ 103 milhões.

De acordo com matéria publicada pela Revista Cinética, em catálogo virtual intitulado Cinema Brasileiro: anos 2000, 10 questões, Eduardo Valente et al. explica que o cinema brasileiro está em um dilema comum a quase todas as principais esferas de cinema mundiais, desde um relacionamento mais vinculado ao “mercado”, como a americana, até uma mais perpetuada com investimentos estatais estratégicos, como é o caso da francesa. Certamente, existe um espaço amplo entre os financiamentos aplicados e os resultados alcançados por uma determinada produção voltada quase exclusivamente ao “mercado” (com todas as variações que vão desde um megassucesso como Tropa de Elite 2 a vários caríssimos fracassos). Está cada vez mais difícil encontrar meios de financiamento e espaço nas salas de exibição pelo que ainda representa uma maioria de títulos produzidos com orçamentos reduzidos ou com motivações especialmente artístico-autorais.

Para termos ideia dos totais a que nos referimos, quase 50% dos longas nacionais que tiveram sua primeira exibição pública em 2008 ou 2009 (não considerando 2010, já que vários dos mais comerciais ainda estão no seu calendário normal de lançamento para este ano de 2011) só foram exibidos no circuito dos festivais ou em espaços alternativos, sem terem sequer chegado ao mercado exibidor tradicional (claro que isso inclui uma série de filmes realizados sem qualquer expectativa real de chegar a este lançamento em salas, voltados mesmo para este circuito reduzido ou para lançamentos em DVD ou circulação alternativa). Outros tantos chegaram aos cinemas com resultados inferiores a 5 mil espectadores (em muitos casos, menos de mil), brigando em geral em um circuito “alternativo” reduzido e hiperocupado (VALENTE et al., 2011, p. 82).

Este quadro está presente em mercados do mundo todo, sendo que em lugares tão distintos como os festivais de *Sundance* ou *Cannes*, particularmente depois da mais recente crise econômica mundial, debates pontuais sobre o assunto têm sido consideradas. Como exemplo, na França, há dois anos houve um intenso movimento do chamado “cinema de arte” local para buscar restaurar seus fundamentos de sobrevivência.

Considerando os dados fornecidos pela Ancine, São Paulo foi o estado com mais filmes nacionais que foram assistidos por mais de 500 mil até um milhão de espectadores de 1970 a 2010, sendo quatro desses filmes presentes no período atual da retomada (de 2000 a

2010). Rio de Janeiro ocupa a segunda posição, com 96 filmes que alcançaram mais de 500 mil espectadores desde 1970, no qual 20 desses filmes foram lançados no período de 2000 a 2010. Na terceira posição está o estado do Rio Grande do Sul com sete títulos obtendo mais de 500 mil espectadores, de 1970 a 2010, no qual duas dessas obras sendo lançadas de 2000 a 2010.

Contudo, Rio de Janeiro lidera, seguido de São Paulo e Rio Grande do Sul, dentre os estados de produtoras que mais captaram recursos de incentivos federais no ano de 2010. Os estados de Rio de Janeiro e São Paulo recebem 86% do total de recursos fornecidos para os oito estados líderes que mais captam incentivos federais para produtores cinematográficas, conforme tabela abaixo.

Tabela 25 - Total Captado por UF da Produtora - 2010

UF	Total Captado
RJ	R\$ 51.903.619,58
SP	R\$ 37.303.648,14
RS	R\$ 7.752.795,62
DF	R\$ 3.266.400,00
SC	R\$ 1.593.873,00
MT	R\$ 599.564,75
MG	R\$ 549.093,00
PE	R\$ 180.590,00
Total	R\$ 103.149.584,09

Fonte: ANCINE (2011)

Observa-se assim, a elevada concentração, no que se refere à distribuição da captação de incentivos de produção de títulos, para a região sudeste, principalmente para os estados de Rio de Janeiro e São Paulo.

Ilustrando esse cenário, dentre as 10 produtoras brasileiras mais lucrativas e ativas de filmes de ficção e animação nos últimos anos, segundo dados da Ancine de 2009, (a Diner & Associados, a Conspiração Filmes, a Filmes do Equador, a Videofilmes Produções Artísticas, a Dezenove Som e Imagens Produções, a O2 Produções Artísticas e Cinematográficas, a Casa de Cinema de Porto Alegre, a Total Entertainment, a Globo Filmes e a Lereby Produções) são, em sua grande maioria, advindos dos estados de Rio de Janeiro e São Paulo. Destaca-se, especialmente, a atuação da Globo Filmes, conseguindo se tornar a maior produtora do cinema nacional. “[a] produtora global viria se tornar, em curtíssimo prazo de tempo, a grande

empresa do mercado cinematográfico nacional” (GATTI, 2007 apud MAIA, 2008, p. 60). Essa rápida ascensão no mercado cinematográfico se deve, principalmente, a utilização de sua marca, já vinculada ao entretenimento audiovisual através da televisão pelo público brasileiro, além de facilidades no desenvolvimento de publicidade, marketing e exibição de seus filmes em canal de TV aberto, aliado, também, ao elevado número de parcerias em coprodução que a Globo Filmes realiza para desenvolver seus filmes.

Tabela 26 - Produtoras de longas-metragens brasileiros em salas de exibição ordenadas por número de filmes realizados (1995-2009) - Gênero: Ficção e Animação

Proponente / Produtora	Número de Filmes	Total Captado	Renda	Público
Diler & Associados	23	86.148.605,15	128.438.323,00	24.695.113
Conspiração Filmes	14	51.647.100,01	85.575.426,32	11.873.834
Filmes do Equador	11	51.390.992,67	21.215.950,00	3.069.149
Videofilmes Produções Artísticas	11	24.518.687,21	16.179.874,86	2.810.611
Dezenove Som e Imagens Produções	8	11.994.129,71	665.127,00	120.553
O2 Produções Artísticas e Cinematográficas	8	30.753.677,26	33.001.141,00	5.045.960
Casa de Cinema de Porto Alegre	7	12.178.592,19	11.274.654,00	1.618.181
Total Entertainment	7	26.831.967,95	119.380.742,11	14.931.884
Globo Filmes	6	0,00	55.183.896,88	8.149.423
Lereby Produções	6	24.821.165,71	50.190.804,00	7.246.964
A.F. Cinema e Vídeo	5	13.467.661,00	4.189.565,00	916.566
Cinematográfica Superfilmes	5	7.389.935,40	1.471.671,00	270.781
Raccord Produções Artísticas e Cinematográficas	5	6.044.904,24	2.608.231,00	408.343
Raiz Produções Cinematográficas	5	7.109.727,34	213.021,00	33.585
Tambellini Filmes e Produções Audiovisuais	5	15.431.871,01	2.455.363,28	326.575

Fonte: ANCINE (2009)

3.4.4. Distribuição

De acordo com Beleli et al. (2011), a distribuição é a etapa do processo da indústria do cinema de ligação entre a produção e a exibição. Dentre suas funções, inclui a negociação com o produtor, o que pode envolver a participação na concretização do filme, o desenvolvimento de estratégias de lançamento, ações de marketing, negociações com os exibidores e o acompanhamento do desempenho comercial do título.

Beleli (2011) também explica que, em relação a distribuição de títulos estrangeiros não norte-americanos, a negociação geralmente é feita com agentes de vendas dos filmes, em festivais internacionais, como Cannes ou Berlim. Já em relação aos títulos norte-americanos, normalmente, são distribuídos ou diretamente pelos representantes dos grandes estúdios, designados de *majors*, ou a partir de acordos entre distribuidoras independentes brasileiras e distribuidoras estadunidenses.

Sobre a distribuição de filmes nacionais, aliás, pode haver três tipos de situação: o filme pode ser coproduzido e distribuído por um *major*, pode ser distribuído por uma distribuidora de capital nacional ou por produtores que optam por distribuírem diretamente seus filmes, financiando os custos de cópias, propaganda, negociação com exibidores etc. Comumente, obras que tem distribuição própria da produtora tem um desempenho baixo de bilheteria.

Tabela 27 - 10 Maiores distribuidoras em público – 2010

#	Distribuidora	Títulos Lançados	Títulos Exibidos	Público	Renda Bruta (R\$)	% Público	% Público Acumulado
1	Sony/Disney (Columbia) ¹⁵	33	66	28.761.714	273.695.206,77	21,4%	21,4%
2	Paramount/Universal	25	30	26.345.739	251.357.740,00	19,6%	41,0%
3	Fox	18	32	25.081.393	232.613.226,00	18,7%	59,7%
4	Warner	19	26	17.369.719	166.749.126,37	12,9%	72,6%
5	Zazen	1	1	11.023.475	102.320.114,16	8,2%	80,8%
6	Paris (SM)	24	34	8.938.884	77.483.672,51	6,7%	87,5%
7	Playarte	30	35	4.499.544	39.394.612,94	3,3%	90,8%
8	Imagem (Wmix)	25	40	4.317.114	41.389.485,81	3,2%	94,0%
9	Downtown (Freespirit) ¹²⁴	10	11	2.169.188	18.934.596,82	1,6%	95,6%
10	Europa (Cannes) ²³	14	28	1.849.705	16.448.733,13	1,4%	97,0%
Total			199	303	130.356.475	1.220.386.515	97,0%

Fonte: ANCINE (2011)

As distribuidoras são classificadas em *majors* e independentes. Ligadas às seis principais produtoras/distribuidoras norte-americanas, as distribuidoras *majors* dominam o mercado cinematográfico mundial. No Brasil, temos quatro grupos/empresas em atuação: Warner, Fox, Paramount (que também distribui os títulos da Universal) e Columbia Tristar Buena Vista Filmes do Brasil Ltda, que distribui as obras da Sony e da Disney. É importante frisar que nem todas as obras lançadas no exterior por estes *majors* são lançadas no Brasil pelas suas filiais brasileiras (BELELI et al., 2011, p. 23 e 24).

De acordo com Beleli et al. (2011), no Brasil, 52 empresas operaram como distribuidoras de obras para salas em 2010, sozinhas ou em codistribuição. Dentre elas estão incluídas as quatro principais *majors*, 28 distribuidoras independentes, a Riofilme (distribuidora pública, da prefeitura do Rio de Janeiro) e 19 produtoras que distribuíram seus próprios filmes, ou seja, não são propriamente distribuidores, mas empresas que empregaram formas alternativas para exibição de seus filmes.

Tabela 28 - Títulos e público segundo o tipo de distribuidora - 2010

Tipo de Distribuidora	Total				Filmes Brasileiros			
	Títulos Exibidos	%	Público	%	Títulos Exibidos	%	Público	%
<i>Majors</i>	152	29,9%	95.774.255	71,3%	28	20,6%	6.417.248	25,4%
Independentes/ Distribuição Própria	355	69,7%	35.022.060	26,1%	106	77,9%	15.242.304	60,4%
Codistribuição major/ independente	2	0,4%	3.568.620	2,7%	2	1,5%	3.568.620	14,1%
Total	509	100,00%	134.364.935	100,00%	136	100,00%	25.228.172	100,00%

Fonte: ANCINE (2011)

“As distribuidoras *majors* foram responsáveis por 30% dos títulos exibidos nos cinemas em 2010, e conquistaram 71% do público. Entre as obras brasileiras, as *majors* distribuíram 21% dos títulos e totalizaram 25% dos espectadores” (BELELI et al., 2011, p. 24). Duas obras brasileiras foram distribuídas em parceria entre um *major* e uma independente.

O processo de distribuição no Brasil caracteriza-se com uma atividade muito concentrada. Mesmo com um grande número de empresas envolvidas, nota-se que os títulos comercializados por apenas cinco distribuidoras correspondem a mais de 80% do público dos cinemas em 2010 e os principais distribuidores presentes no país não são nacionais.

Tabela 29 - Principais distribuidoras independentes em atuação no Brasil - 2010

Distribuidora	Títulos Exibidos	Títulos Lançados	Cópias	Salas	Público	Renda (R\$)	% Renda	Faturamento distribuidor (45% bilheteria) (R\$)
Paris (SM)	34	24	1.944	2.267	8.938.884	77.483.672,51	6,2%	34.867.652,63
Playarte	35	25	2.027	2.301	4.499.544	39.394.612,94	3,1%	17.727.575,82
Imagem (Wmix)	40	30	2.064	2.131	4.317.114	41.389.485,81	3,3%	18.625.268,61
Downtown (Freespirit) ¹²⁴	11	4	343	406	2.169.188	18.934.596,82	1,5%	8.520.568,57
Europa (Cannes) ²³	28	16	452	625	1.849.705	16.448.733,13	1,3%	7.401.929,91
Califórnia (Antonio Fernandes)	16	10	519	533	1.739.932	16.422.619,15	1,3%	7.390.178,62
Outras Independentes	195	102	976	1.671	13.292.003	122.064.720,09	9,70%	54.929.124,04
Total Independentes	358	210	7.921	9.422	25.705.069	229.143.674,79	18,20%	-

Fonte: ANCINE (2011)

Paris Filmes (SM), Playarte, Imagem (Wmix), Downtown (Freespirit), Europa (Cannes), Califórnia (Antonio Fernandes) são as principais distribuidoras independentes em atuação no Brasil, atualmente. Elas foram responsáveis por 26% da renda de bilheteria das salas em 2010. Os filmes nacionais respondem a 45% deste total, ou seja, R\$ 151 milhões, incluídos metade dos valores de bilheteria dos filmes codistribuídos por *majors*.

3.4.5. Exibição

As empresas ou instituições que operam espaços de apresentação de filmes no país são os agentes da última fase no processo da indústria do cinema, a exibição. Beleli et al. (2011) explana que os espaços destinados a exibição de filmes são bem distintos. Podem ser espaços comerciais ou não comerciais, destinados à exibição de filmes ‘de arte’ (cinemas de arte) ou de grandes produções estrangeiras (chamados *blockbusters*), podem ser encontrados em unidades arquitetônicas independentes, sendo destinadas exclusivamente para a reprodução de filmes, caracterizando-se como cinemas ‘de rua’ ou fazerem parte de *shopping centers*, podem pertencer a grupos empresariais multinacionais ou a empresas nacionais.

Este é um setor que vem passando por grandes transformações nos últimos anos. Em meados da década de 90, com a estabilização monetária e a valorização cambial, grandes empresas estrangeiras começaram a operar no mercado de exibição brasileiro, entre elas, Cinemark, UCI, Box e Hoyts, que já desfez seus negócios no país. No mesmo período, houve o surgimento de um novo conceito de organização das salas exibição, os *multiplex*, caracterizados pela reunião de várias salas sob uma mesma unidade arquitetônica, invariavelmente associada a grandes empreendimentos comerciais (*shopping centers*), e com grande oferta de *blockbusters*. Esse novo modelo de exibição, já presente em muitos países europeus e nos Estados Unidos, passou a reunir seis, oito, 18 ou até 32 salas de cinema num mesmo complexo, gerando economia expressiva nos custos de operação e manutenção das salas (BELELI et al., 2011, p. 34).

Segundo Beleli et al.(2011), quanto as transformações ocorridas no setor de exibição nacional, fatores como a entrada de empresas de capital estrangeiro e a implantação de novos modelos de disposição das salas, mudanças nos hábitos de consumo de cinema e a modernização tecnológica aumentaram a distância entre os grandes exibidores (empresas multinacionais e alguns exibidores de capital nacional) e os pequenos empreendedores, que mantêm cinemas ‘de rua’ e tiveram que concorrer com o mercado em áreas menos atrativas.

Até o fim de 2010, o Brasil mantinha 2.206 salas, distribuídas em 662 cinemas operados por aproximadamente 415 empresas. Segundo dados da Ancine, para o ano de 2010, os cinco principais exibidores do Brasil são Cinemark (com 433 salas), Grupo Severiano Ribeiro (com 163 salas), Araujo (com 93 salas), Arco-Íris (com 87 salas), UCI (com 86 salas). Deste modo, a Cinemark, multinacional estadunidense, e o Grupo Severiano Ribeiro, de capital nacional, correspondem a quase a metade da receita das salas de cinema no país, superando a marca de R\$ 1,2 bilhão.

Gráfico 8 - Dispersão das salas de exibição no país em 2010



Fonte: IBGE (Censo 2010); ANCINE; Nielsen; SICOA

De acordo com dados da Ancine e IBGE, para o ano de 2010, somente 7% dos municípios brasileiros possuem cinemas. Fatores sociais e econômicos influenciam esta situação, como o elevado número de municípios com menos de 50 mil habitantes, ou seja, 89% do total de municípios brasileiros, e a impossibilidade da construção e manutenção de salas nestas localidades, muito em função da baixa presença dos brasileiros nas salas de cinema. Outros entraves para a sustentação de salas em pequenas cidades passam pelos problemas de disponibilidade de cópias, o acesso de cópias ilegais de filmes nas ruas e na Internet (pirataria) e as leis que garantem meia-entrada em diversos casos. Por isso, a grande maioria dos meios de exibição está localizada nas grandes cidades, no qual existem melhores níveis de renda e expectadores em potencial para viabilizar uma estrutura rentável.

A região Norte apresenta o menor número de salas por habitantes, com as salas de exibição se concentrando nas grandes capitais dos estados. Isso ocorre, também, por causa da baixa densidade demográfica e elevada área geográfica da região. Examinando o mapa da dispersão de salas no território nacional em 2010, observa-se uma grande mancha no estado do Pará. É o município de Altamira, com uma gigantesca área de 160 mil km², mas apenas uma sala para 105 mil habitantes.

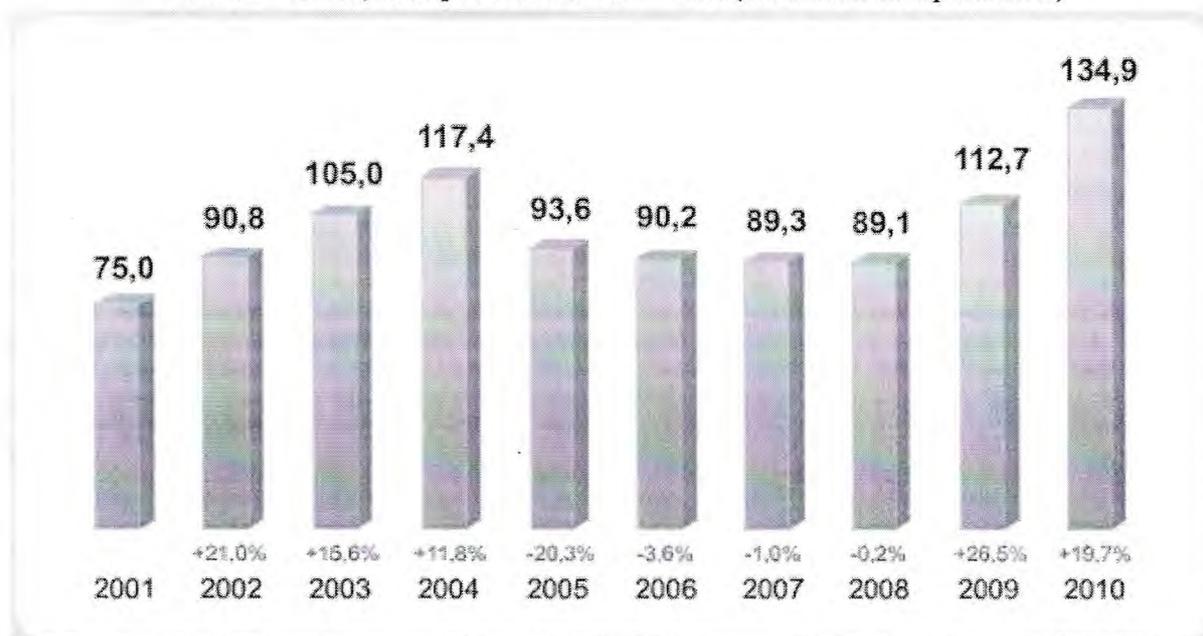
Apesar de a região Centro-Oeste apresentar número de habitantes menor que à região Norte, a quantidade de salas disponíveis é quase três vezes maior, atendendo mais da metade da população. Isso se deve, em grande parte, pelo elevado número de salas no Distrito Federal, que possui 80 salas em 15 complexos.

A região Nordeste possui 243 salas, número maior do que a região Norte (71 salas) e Centro-Oeste (198), entretanto, atende apenas 30% da população total. Isso ocorre devido a elevada densidade demográfica, aliada a baixos investimentos em meios de exibição fora das capitais. O número total de salas de toda a região Nordeste é inferior ao número de salas da cidade de São Paulo (282).

A região Sul apresenta grande dispersão de salas em sua área, conseguindo alcançar quase 60% da população total. A região apresenta 370 salas de exibições para 27.384.815 habitantes, aproximadamente uma sala para 74 pessoas.

A região Sudeste atende em torno de 68% de sua população, possuindo 1270 salas para 80.915.332 habitantes, ou seja, quase de uma sala para cada 64 pessoas. O número de salas de exibição na região Sudeste corresponde aproximadamente a 60% das salas de todo o país.

Gráfico 9 – Evolução do público total 2001 – 2010 (em milhões de espectadores)



Fonte: Filme B

Apesar de o índice de público evidenciar uma constante flutuação de espectadores no Brasil, na primeira década do século XXI, observa-se uma crescente no número de pessoas nos cinemas. Vale ressaltar a elevada presença de público entre os anos de 2001 a 2010, com uma média de 99,8 milhões de espectadores. No total, 998 milhões de pessoas foram ao cinema no período de anos de 2001 a 2010.

O ano de 2010 registrou um público total de 134,9 milhões de espectadores e renda de R\$ 1,25 bilhão, com a exibição de 509 filmes (sendo 303 lançamentos). Trata-se do maior público desde 1982, com um crescimento de 19% no público e de 29% na renda frente aos números do ano anterior.

Comparando o público nos meses de 2010 até outubro de 2011, observa-se que o primeiro semestre de 2011 superou em público o primeiro semestre de 2010. Entretanto, nota-se uma elevada queda de público no início do segundo semestre de 2011, ficando abaixo do início do segundo semestre de 2010.

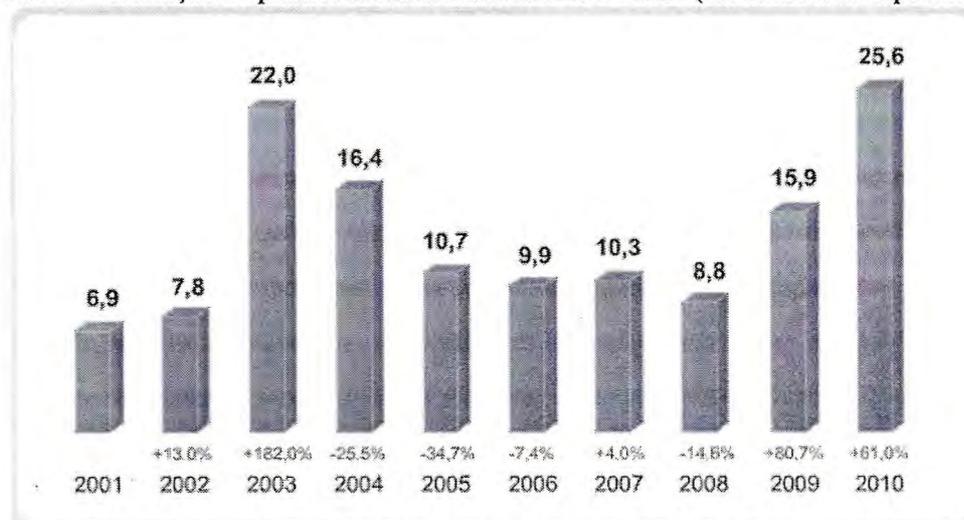
Gráfico 10 – Comparativo de público mês a mês - 2010 até outubro de 2011 (em milhões de espectadores)



Fonte: Filme B

Em relação a presença do público para filmes nacionais de 2001 a 2010, nota-se de o gráfico é muito inconstante, o que evidencia que o processo da retomada nacional está longe do amadurecimento. Ao longo de 10 anos (2001 a 2010), de um total de 998 milhões de espectadores, apenas 134,3 milhões de brasileiros foram prestigiar filmes nacionais, ou seja, uma média de público de 13,43 milhões por ano. Isso demonstra o quanto o cinema genuinamente nacional tem que caminhar para atingir uma fatia maior do público total.

Gráfico 11 – Evolução do público do filme nacional 2001 – 2010 (em milhões de espectadores)

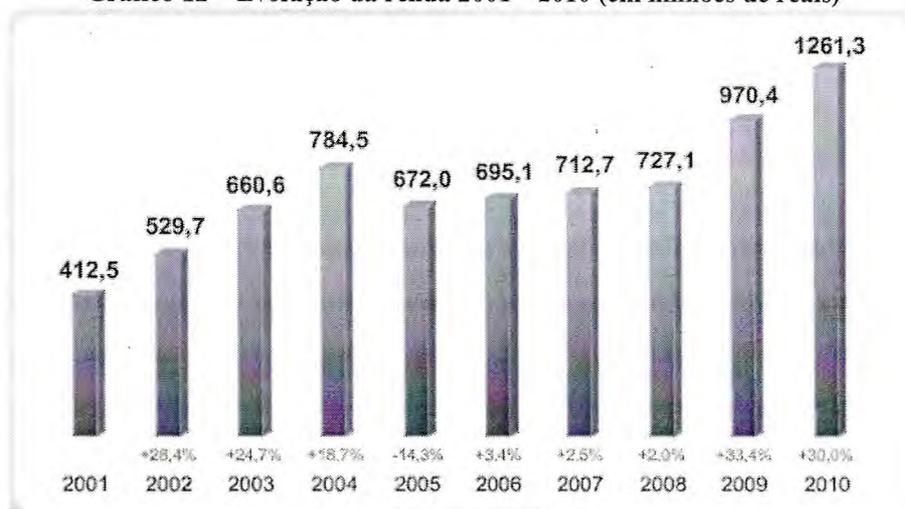


Fonte: Filme B

A evolução da renda entre os anos de 2001 a 2010 é virtualmente crescente. Isso se deve em parte pelo crescimento de público no cinema, pela evolução tecnológica que a indústria cinematográfica está desenvolvendo e pelo aumento nos preços dos ingressos. Com a ascensão da Classe C, beneficiados pelo desenvolvimento econômico brasileiro, mais

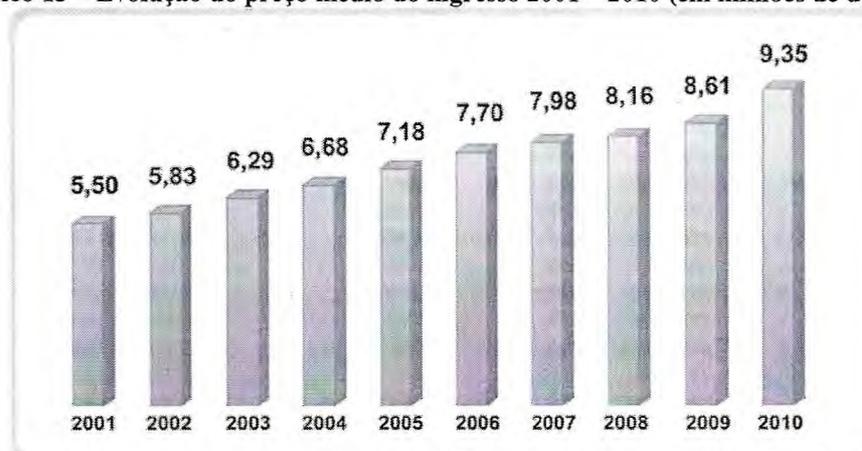
peças passaram a consumir produtos e serviços voltados a cultura, mídia e entretenimento. Com o desenvolvimento cada vez maior da tecnologia, o digital e o advento do 3D também estão incentivando o crescimento de público nos cinemas. Por último, o aumento constante do preço médio do ingresso, em parte justificado pela presença do 3D nas salas de exibição, vêm ajudando com o aumento de renda nos cinemas no Brasil.

Gráfico 12 – Evolução da renda 2001 – 2010 (em milhões de reais)



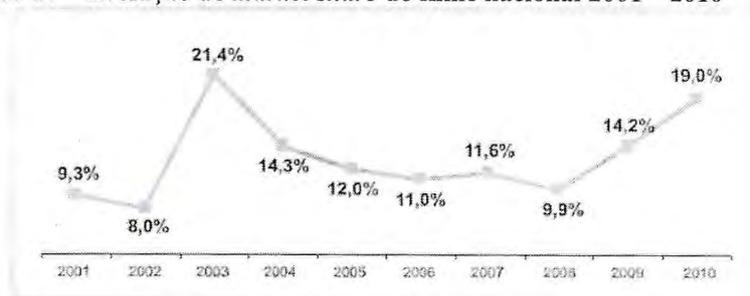
Fonte: Filme B

Gráfico 13 – Evolução do preço médio do ingresso 2001 – 2010 (em milhões de dólares)



Fonte: Filme B

Entre os anos de 2001 e 2010, os filmes nacionais vêm mantendo uma evolução progressiva na participação do mercado cinematográfico brasileiro, com uma média de 13,07% do mercado total, de 2001 a 2010. O período atual da retomada é marcado por uma maior produção de filmes nacionais, em relação a segunda metade da década de 1990, com um pico no ano de 2003 e, após uma queda, uma crescente elevação no *market share* a partir de 2008 até o ano atual.

Gráfico 14 – Evolução do *market share* do filme nacional 2001 – 2010

Fonte: Filme B

No ano de 2003, por exemplo, foram lançados cinco títulos presentes na lista dos 20 maiores filmes nacionais em público e renda dos últimos 10 anos (2001 a 2010). Isso justifica o pico ocorrido em 2003 e como o público corresponde ao lançamento de bons filmes nacionais, aumentando a participação do mercado para obras tupiniquins. Os últimos quatro anos também conseguiram bons resultados de público e renda graças ao lançamento de obras de sucesso, conforme se confere na lista a seguir.

Tabela 30 – *Ranking* filme nacional 2001 – 2010 (por público)

título	distrib.	lançam.	público total	renda total (R\$)
1 TROPA DE ELITE 2	ZAZEN/ROF	2010	11.081.199	102.663.625,00
2 SE EU FOSSE VOCÊ 2	FOX	2009	6.137.345	50.543.885,00
3 DOIS FILHOS DE FRANCISCO	SONY	2005	5.319.677	36.728.278,00
4 CARANDIRU	SONY	2003	4.693.853	29.623.481,00
5 NOSSO LAR	FOX	2010	4.060.000	36.126.000,00
6 SE EU FOSSE VOCÊ	FOX	2006	3.644.956	28.916.137,00
7 CHICO XAVIER	DTF/SONY	2010	3.414.900	30.300.000,00
8 CIDADE DE DEUS	LUMÈRE	2002	3.370.871	19.066.087,00
9 LISBELA E O PRISIONEIRO	FOX	2003	3.174.643	19.915.933,00
10 CAZUZA: O TEMPO NÃO PÁRA	SONY	2004	3.082.522	21.230.606,00
11 OLGA	LUMÈRE	2004	3.078.030	20.375.397,00
12 OS NORMAIS	LUMÈRE	2003	2.996.467	19.874.866,00
13 XUXA E OS DUENDES	WARNER	2001	2.657.091	11.691.200,00
14 TROPA DE ELITE	UNIVERSAL	2007	2.421.295	20.422.667,00
15 XUXA POPSTAR	WARNER	2000	2.394.326	9.625.191,00
16 A MULHER INVISÍVEL	WARNER	2009	2.353.136	20.498.676,00
17 MARIA: A MÃE DO FILHO...	SONY	2003	2.332.873	12.842.085,00
18 XUXA E OS DUENDES 2	WARNER	2002	2.301.152	11.485.979,00
19 SEXO, AMOR E TRAIÇÃO	FOX	2004	2.219.423	15.775.132,00
20 XUXA ABRACADABRA	WARNER	2003	2.214.481	11.677.129,00

Fonte: Filme B

Esclarecendo mais profundamente as outras fontes de receita da Exibição, Beleli et al.(2011), elucida que, além da venda de bilhetes, os exibidores arranjam receitas extras com a aproveitamento de espaços comerciais e venda de comestíveis na *bomboniére*. O valor cobrado para ações de publicidade varia do tipo de exposição que o anunciante deseje, podendo ser a exibição de comerciais antes dos filmes começarem, divulgação de *banners*, desenvolvimento de sites, entre outros. Os dados de receitas geradas com publicidade e

bomboniére não costumam ser divulgados pelos exibidores. Contudo, sabe-se que esta receita adicional corresponde a cerca de 30% do faturamento dos complexos.

Quanto à exibição de títulos em 3D, no Brasil o número de salas habilitadas para a apresentação em 3D tem-se indicado escasso para atender a demanda dos distribuidores. Beleli et al (2011) explica que o volume de lançamentos neste formato excede a capacidade da estrutura da exibição, levando à substituição de filmes que ainda proporcionam uma boa atuação no mercado, para abrir espaço para novos lançamentos. “Em 2010, foram contabilizadas 262 salas 3D no país, um crescimento de 140,37% em relação ao ano anterior. Ainda assim, as salas 3D existentes no Brasil estão subdimensionadas” (BELELI et al., 2011, p.49).

Desse modo, a ampliação do número de salas 3D ainda pode ter um grande impacto na atividade. Por outro lado, como a produção nacional não adotou a tecnologia (e os filmes brasileiros são, em grande parte, produções de gêneros até hoje pouco afetados pelas produções em 3D), pode-se esperar uma redução da participação de mercado do cinema nacional em número de espectadores e, principalmente, em faturamento (BELELI et al., 2011, p.49).

Em relação a ações e propostas de políticas públicas voltadas ao setor de exibição, destacam-se o Vale Cultura e o “Cinema Perto de Você”. O vale possibilitará que os trabalhadores possam adquirir ingressos de cinema, dentro outros produtos culturais. Bem parecido ao “vale alimentação”, fornecerá saldo de até R\$50,00, por mês, ao trabalhador. Para Beleli et al. (2011, p. 50), “Este projeto pode gerar grande retorno para o parque exibidor, dada a estimativa de que 12 milhões de brasileiros poderão ser beneficiados pelo vale cultura, aumentando em até R\$ 600 milhões/mês ou 7,2 bilhões ano o consumo cultural no país”. O “Cinema Perto de Você” é um programa, lançado pelo governo federal, para expansão e desenvolvimento do parque exibidor nacional. Foi disponibilizado R\$ 500 milhões para o programa em 2010, através das fontes do BNDES para Desenvolvimento da Economia da Cultura, além do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA).

Com o objetivo de aumentar em 600 salas o parque exibidor brasileiro, inclusive em pequenas cidades, o programa articula-se através de um conjunto de ações que vão desde a aplicação direta de recursos em implantação de salas de propriedade pública até o financiamento de salas em cidades maiores ou em bairros de periferia das grandes cidades, onde não há oferta de salas de cinema. O programa prevê ainda medidas de desoneração tributária que possam baratear os custos do investimento na atividade (BELELI et al (2011, p. 50 e 51).

Tabela 31 – Mercado de Filmes na América Latina* em milhões de dólares (2006 – 2015)

	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Entretenimento Filmado na América Latina*											
Argentina	166	179	199	217	235	254	279	304	332	360	8,9
% Variação	-	7,8	11,2	9	8,3	8,1	9,8	9	9,2	8,4	
Brasil	1.177	1.257	1.063	1.168	1.368	1.499	1.641	1.790	1.937	2.070	8,6
% Variação	-	6,8	-15,4	9,9	17,1	9,6	9,5	9,1	8,2	6,9	
Chile	93	95	95	98	99	102	107	113	117	124	4,6
% Variação	-	2,2	0	3,2	1	3	4,9	5,6	3,5	6	
Colombia	121	132	138	149	164	161	179	182	192	197	5,0
% Variação	-	9,1	4,5	8	3,4	4,5	5,8	7,1	5,5	2,6	
México	829	890	935	1.062	1.145	1.211	1.290	1.391	1.472	1.595	6,4
% Variação	-	7,4	5,1	13,8	7,9	5,7	6,5	7,1	6,8	6,4	
Venezuela	42	47	58	65	71	79	88	97	103	118	10,7
% Variação	-	11,9	23,4	12,1	9,2	11,3	11,4	10,2	11,3	9,3	
Total	2.428	2.600	2.438	2.759	3.073	3.305	3.575	3.697	4.158	4.435	7,6
% Variação	-	7,1	-4,3	10,9	11,4	7,6	8,1	8,2	7,5	6,7	

*Taxas de câmbio médias de 2010

Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Em uma visão geral, o Brasil é o maior mercado de entretenimento filmado da América Latina com aproximadamente US\$ 1,5 bilhões em 2011, com crescimento de 9,6% em relação a 2010. Apenas a fração do mercado brasileiro, ainda em relação ao ano de 2011, corresponde a 45,3% do total do mercado latino americano, demonstrando a importante presença do país para as cifras no mercado cinematográfico na região. O relatório da PwC, *Global entertainment and media outlook 2011-2015* (publicado em junho de 2011), sugere uma elevada projeção de crescimento do mercado de entretenimento filmado no período de 2011 à 2015 para o Brasil. Como se observa na Tabela 31, a expectativa da taxa de crescimento anual composta (CAGR, *compounded annual growth rate*) acumulada para esses cinco anos é de 8,6% no Brasil, ficando apenas atrás de Venezuela (com 10,7%) e Argentina (com 8,9%).

Tabela 32 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil * em milhões de dólares (2006 – 2015)

	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Brasil*											
Bilheteria	434	445	453	579	752	849	949	1.051	1.150	1.239	10,5
% Variação	-	2,5	1,8	27,8	29,9	12,9	11,8	10,7	9,4	7,7	
Publicidade no cinema	23	32	40	34	34	35	33	40	43	45	5,8
% Variação	-	39,1	25	-15	0	2,9	8,6	5,3	7,5	4,7	
Home vídeo											
- Eletrônico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% Variação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Em aluguel nas lojas	450	480	210	180	189	201	216	234	252	270	7,4
% Variação	-	6,7	-56,3	-14,3	5	6,3	7,5	8,3	7,7	7,1	
- Através de vendas físicas	270	300	360	375	393	414	438	465	492	516	5,6
% Variação	-	11,1	20	4,2	4,8	5,3	5,8	6,2	5,8	4,9	
Total Home vídeo	720	780	570	555	582	615	654	699	744	786	6,2
% Variação	-	8,3	-28,9	-2,6	4,9	5,7	6,3	6,9	6,4	5,6	
Total	1.177	1.257	1.063	1.168	1.368	1.499	1.641	1.790	1.937	2.070	8,6
% Variação	-	6,8	-15,4	9,9	17,1	9,6	9,5	9,1	8,2	6,9	

*Taxas de câmbio médias de 2010

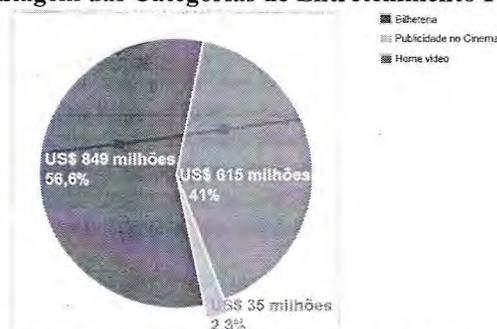
Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

O Brasil é o segundo país na América Latina em telas 3D, atrás do México, com mais de 260 salas deste tipo em 2010, quase três vezes do tinha em 2009. Segundo o relatório da PwC (junho de 2011), os filmes em 3D foram muito bem no Brasil em 2010, liderado por

Avatar, Shrek para Sempre, e Alice no País das Maravilhas. Os filmes locais também foram bem sucedidos, com um aumento de 14%, com Tropa de Elite 2 sendo o mais vendido. A aceitação geral do público aumentou consideravelmente para 19,6% em 2010. Seguindo a tendência dos países emergentes, a economia forte e o aumento no número de telas para filmes 3D impulsionaram o mercado interno.

Quanto aos preços médios, as altas taxas de inflação e o crescimento do número de salas com telas em 3D foram o principal motor do aumento de 8,5% no Brasil. De 2006 a 2009, o preço médio de admissão no Brasil cresceu apenas 2,5% em uma base anual composta.

Gráfico 15 – Percentagem das Categorias de Entretenimento Filmado no Brasil em 2011



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

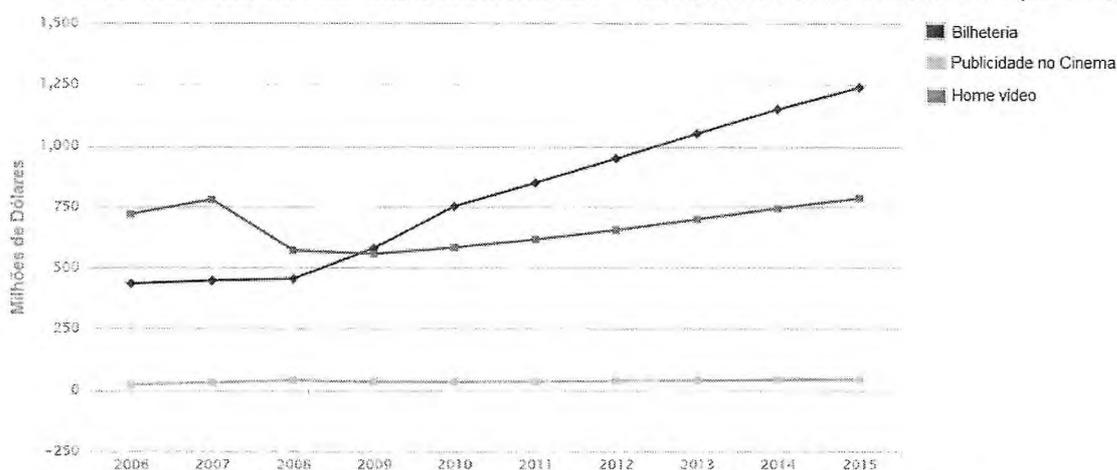
Com ganhos de dois dígitos em 2011, o Brasil é um dos líderes do *ranking* de países latinos com maiores preços médios nas bilheterias, com um aumento de 12,9% em 2011 com relação ao ano de 2010, ou seja, o consumo de bilheteria brasileira pode chegar a US\$ 849 milhões até o final do ano de 2011. Desse modo, México e Brasil dominam o mercado. Eles constituíam 82,4% do consumo de bilheteria em 2010, e sua participação será em torno de até 82,5% em 2015 para a região.

Em relação a publicidade no cinema, o Brasil é o líder de mercado da América Latina, em US\$ 35 milhões em 2011, seguido por Argentina e Venezuela. O relatório da PwC não possui dados desse quesito sobre o México. Para se ter uma noção do tamanho do mercado brasileiro, na Venezuela, a publicidade cinema é um componente importante do mercado para os expositores, representando 63% do consumo de bilheteria. No Brasil, por outro lado, a publicidade no cinema representavam apenas 5% das despesas de bilheteria.

A parcela de Home vídeo do entretenimento filmado é subdividida em Home vídeo eletrônico (não contabilizada no relatório PwC *Global entertainment and media Outlook 2011-2015* para o Brasil), Home vídeo em aluguéis nas lojas e Home video através de vendas diretas físicas.

A respeito de venda direta de *Home vídeo* físico, o Brasil e o México respondem por 91% do mercado latino americano, em 393 milhões de dólares e US\$ 256 milhões, respectivamente, em 2010. A venda direta física no Brasil subirá 45,3% em 2011, podendo alcançar US\$ 414 milhões neste ano. O mercado de locação nas lojas também é dominado por Brasil e México, que geraram 74% do consumo total na América Latina em 2010. Liderado por um crescimento de 5% em 2010 no Brasil, podendo alcançar um crescimento de 6,3% em 2011, com perspectiva de alcançar 201 milhões de dólares para este ano. Assim, a parcela de *Home vídeo* total do mercado de entretenimento filmado no Brasil pode alcançar US\$ 615 milhões de dólares em 2011, um crescimento de 5,7% em relação a 2010.

Gráfico 16 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil em milhões de dólares (2006 – 2015)



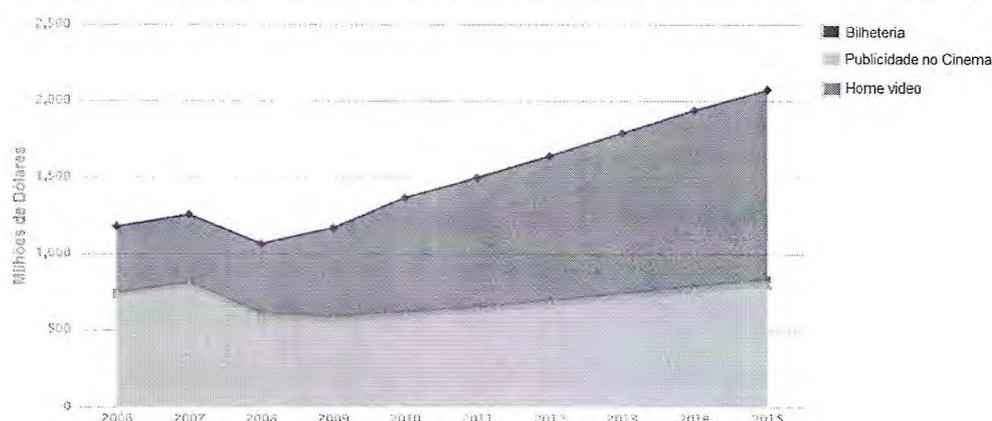
Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Observa-se que antes do ano de 2009, a maior fração do mercado total de entretenimento filmado brasileiro era liderada pelo consumo de *Home vídeo* (formado, no Brasil, pelo consumo de vendas diretas físicas e aluguéis em lojas), seguida depois pelo consumo na Bilheteria e, por último, na Publicidade no Cinema.

A partir do ano de 2009 em diante, o consumo do *Home vídeo* nacional foi ultrapassado pelo consumo nas Bilheterias, enquanto a Publicidade no Cinema continua estável e ocupando a terceira posição nos gastos do entretenimento filmado. Essa mudança se explica, principalmente, pelo aumento do acesso à Internet e da tecnologia digital pela população brasileira e pela melhora das salas de exibição, difundindo a tecnologia 3D pelo território nacional. Essa evolução da mídia fez com que a população passasse a não mais obedecer ao tempo de espera da conversão dos filmes nas telas para os meios físicos (DVD e Blu-ray, por exemplo). Hoje, o público está mais exigente, e fatores como agilidade e facilidade na disponibilidade de conteúdos passam a ser obrigatórios nos produtos e serviços

oferecidos pelos mercados, principalmente quando se fala em setores de características midiáticas e de entretenimento. Neste caso, em especial, o que ocorre é que, enquanto os filmes ainda estão nas telas de cinema, por meios ilícitos, como, por exemplo, através da pirataria, consegue-se disponibilizar tais filmes antes mesmo que eles cheguem aos meios físicos. Isso faz com que a pirataria atinja uma grande parcela do mercado de Home vídeo nacional. Tal problema não atinge somente o mercado brasileiro. A pirataria é um problema global e cabe a indústria cinematográfica conseguir meios de se adaptar a esta nova realidade e uma pista para se chegar a isso é reconhecendo o poder do consumidor.

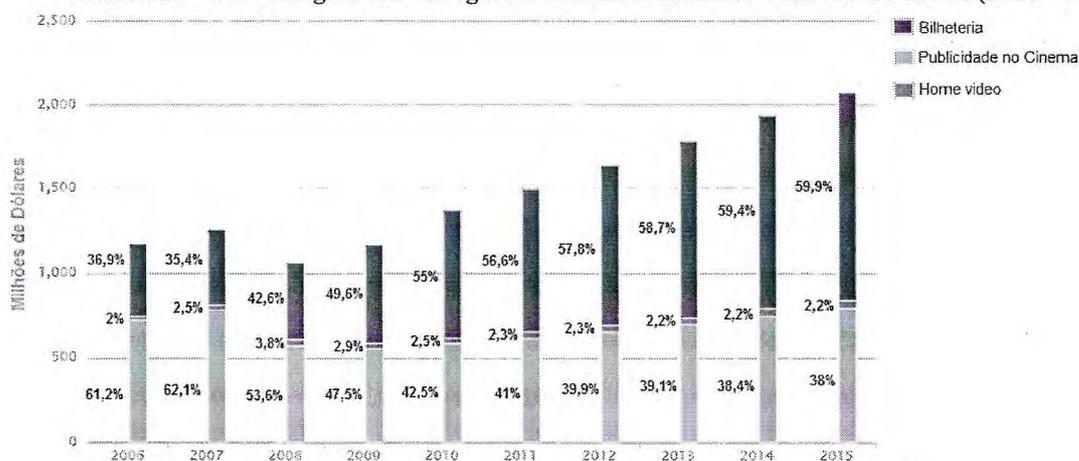
Gráfico 17 – Mercado de Entretenimento Filmado no Brasil em milhões de dólares (2006 – 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

Observa-se pela projeção que a Bilheteria, continuará a ser a principal parcela no mercado de entretenimento filmado brasileiro. E seu crescimento percentual seguirá superando o crescimento percentual da parcela de Home vídeo e Publicidade no Cinema juntas.

Gráfico 18 – Percentagem das Categorias de Entretenimento Filmado no Brasil (2006 – 2015)



Fonte: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

No próximo capítulo será explicada a metodologia desenvolvida por Herbert José de Souza em “Como se faz Análise de Conjuntura”, método que será utilizado para analisar o ambiente que envolve a indústria cinematográfica brasileira atual.

4. METODOLOGIA

De acordo com Herbert José de Souza, em seu livro “Como se faz análise de conjuntura”, apenas acompanhar os dados que nos são conduzidos diariamente pelos meios de comunicação, como televisão, Internet, jornais, revistas e mídias sociais de forma passiva não é o bastante para se entender o que está acontecendo no ambiente em que estamos inseridos. É necessário um exercício de crítica dos elementos que interagem neste ambiente, de forma que, possamos fazer um diagnóstico mais amplo do que está acontecendo. Segundo Herbert de Souza, o reconhecimento dos elementos essenciais da dinâmica do ambiente que se irá analisar é um importante passo para isso. “No volume de informações que é veiculado todos os dias é necessário identificar os ingredientes, os atores, os interesses em jogo. Fazer isso é fazer análise de conjuntura” (SOUZA, 1985, p. 7).

É aparente que o método de análise elucidado por Herbert de Souza foi desenvolvido para buscar uma análise e acompanhar o desenvolvimento de quadros políticos e econômicos. Entretanto, pode-se muito bem adaptar seu método para outras ciências, como a Administração, buscando, assim, uma análise de ambiente ampla que envolva a ponderação de influências de setores políticos, econômicos, sociais e culturais em meios organizacionais, institucionais, gerenciais, estratégicos, enfim, administrativos.

Na verdade a todo momento e em relação às mais variadas situações fazemos “análises” de conjuntura sabendo ou não, querendo ou não: quando decidimos sair de casa, sair do emprego, entrar num partido, participar de uma luta política, casar, colocar o filho num colégio, evitar ou buscar uma brisa, descansar ou ficar atento, em todas essas situações, tomamos decisões baseados em uma avaliação da situação vista sob a ótica de nosso interesse ou necessidade. Nessas decisões levamos em conta as informações que temos, buscamos nos informar, avaliamos as possibilidades, fazemos hipóteses de desenvolvimento dos fatos, das reações possíveis das pessoas ou dos grupos, medimos a “força” ou o perigo de nossos eventuais “inimigos” ou dos “perigos” e, a partir desse conjunto de conhecimentos, informações e avaliações, tomamos nossas decisões. (SOUZA, p. 7 e 8)

Nota-se, no trecho acima do livro de Herbert Souza, a profunda influência e relação da avaliação de elementos como conhecimento, informação, interesse, necessidade, possibilidade, força, entre outros, para uma palavra-chave no mundo da Administração: a decisão. Como explicam Gomes e Almeida (2006), a definição do vocábulo decisão é constituída por *de* (do latim, significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (do latim, cindir, cortar). Deste modo, literalmente, significa “parar de cortar” ou

“deixar fluir”. Tomada de decisões é o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

De fato, a tomada de decisão, é componente fundamental de estudos no mundo dos negócios e, observa-se a elevada preocupação do autor em, por base nos julgamentos tirados da influência mútua destes elementos, adotar resoluções.

Chiavenato (2004, p. 710) elucida ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Gomes e Almeida (2006) também afirmam a necessidade de decidir para se posicionar em relação ao futuro. Tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações. Decidir é recomendar entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinado objetivo e a realização deste objetivo determina a efetividade do processo de tomada de decisão. É necessário também prever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro.

Modernamente, entende-se que é impossível prever com 100% de precisão em um processo de decisão a “alternativa perfeita”, o que faz com que sejam buscadas as alternativas satisfatórias, ou seja, na prática o que se busca é a escolha que, mesmo não sendo a mais perfeita leve para o alcance do objetivo da decisão.

Herbert de Souza também salienta a importância do sentido buscado na avaliação dos fatos, definindo assim a procura pela melhor ponderação situacional para se chegar a uma tomada de decisão assertiva em cumprimento de alguma necessidade ou interesse.

A análise da conjuntura é uma mistura de conhecimento e descoberta, é uma leitura especial da realidade e que se faz sempre em função de alguma necessidade ou interesse. Nesse sentido não há análise de conjuntura neutra, desinteressada: ela pode ser objetiva mas estará sempre relacionada a uma determinada visão do sentido e do rumo dos acontecimentos. (SOUZA, 1985, p. 8)

Vale aqui observar, particularmente, a aplicação de tal modelo em um ambiente aberto de negócios, de natureza sistêmica, que tenta examinar os elementos de influência em um meio de predominância contingente. Afinal, o mundo hoje é extremamente mutável e as noções estão em constante variáveis. Com inovações tecnológicas surgindo a cada momento, crises econômicas imprevisíveis, tragédias ecológicas ocorrendo em pontos distintos do

globo, revoluções sociais eclodindo, nos trazem questões e, conseqüentemente, necessidades de resoluções que busquem detectar tendências, sentidos, em âmbito geral, para apreciação.

Mas a análise da conjuntura é uma tarefa complexa, difícil e que exige não somente um conhecimento detalhado de todos os elementos julgados importantes e disponíveis de uma situação determinada, como exige também um tipo de capacidade de perceber, compreender, descobrir sentidos, relações, tendências a partir dos dados e das informações. (SOUZA, 1985, p. 8)

A metodologia empregada pelo autor consiste em dividir o ambiente e os elementos envolvidos na análise em categorias, que irão ser examinadas particularmente para que, posteriormente, sejam consideradas suas relações no ponto de vista integral. Como em uma analogia, Souza explica (1985, p. 9), “Cada uma destas categorias merece um tratamento à parte, mas no conjunto elas poderiam ser estudadas como elementos da “representação da vida” ou uma peça de teatro”.

Através da pesquisa realizada em livros, artigos, revistas e relatórios eletrônicos via Internet, buscam-se acumular noções, dados e informações para se esquadriñar o entendimento de uma conjuntura. O modelo de como deve ser analisado todo este conhecimento de uma forma geral é a justificativa do método de Herbert de Souza em “Como se faz análise de Conjuntura”. Observando bem, este modelo proposto por Herbert tem forte relação com estudos administrativos relacionados ao exame do ambiente estratégico às organizações. Seu modelo é bem aplicável para a solução de problemas concretos do mundo dos negócios, com bases em significações da Administração Estratégica.

A metodologia usada será da área da ciência de natureza prática, de método observacional, para obter um caráter explicativo, através de procedimentos de pesquisas de fontes bibliográficas, por meio de uma forma de abordagem qualitativa, no qual as informações obtidas são analisadas indutivamente, com a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

De acordo Herbert de Souza (1985, p. 9), “Para se fazer análise de conjuntura são necessárias algumas ferramenta próprias para isso. São as categorias com que se trabalha: acontecimentos, cenários, atores, relação de forças e articulação (relação) entre “estrutura” e “conjuntura”. Abaixo, será elucidada cada categoria:

a) Acontecimentos

Primeiramente, Herbert de Souza aponta a importância de se saber ponderar os diversos episódios que ocorrem e influenciam as ações em nosso cotidiano, seja em campo próximo ou em uma esfera mais geral. Deve-se, portanto, diferenciar fato de acontecimento.

Segundo Souza (1985, p. 10), “Na vida real ocorrem milhares de fatos todos os dias em todas as partes mas somente alguns desses fatos são “considerados” como acontecimentos; aqueles que adquirem um sentido especial para um país, uma classe social, um grupo social ou uma pessoa”.

Deste modo, a relatividade é fator importante no modelo de análise apresentado, afinal, a comparação entre eventos e a escolha daquele que será considerado mais relevante nos leva a avaliar dimensões, de forma a ressaltar que seus valores variam conforme a circunstância, como a posição do observador e do objeto observado, os meios adotados para se lidar sobre o argumento e diversos outros elementos que influenciam, direta ou indiretamente, a avaliação.

“Na análise da conjuntura o importante é analisar os acontecimentos, sabendo distinguir primeiro fatos de acontecimentos e depois distinguir os acontecimentos segundo sua importância. Essa importância e peso são sempre relativos e dependem da ótica de quem analisa a conjuntura, porque uma conjuntura pode ser boa para alguém e péssima para outros [...]” (SOUZA, 1985, p. 10).

De acordo com Souza (1985), reconhecer os acontecimentos centrais em um determinado período de tempo, é uma etapa importante para se caracterizar e examinar o panorama. “A importância da análise a partir dos acontecimentos é que eles indicam sempre certos “sentidos” e revelam também a percepção que uma sociedade ou grupo social, ou classe tem da realidade e de si mesmos” (SOUZA, 1985, p. 11).

b) Cenários

Herbert Souza (1985, p. 11) comenta, “As ações da trama social e política se desenvolvem em determinados espaços que podem ser considerados como cenários”.

É importante ter estima pela influência dos cenários nos acontecimentos e ações que se acompanha ou que se pretende atuar. No livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, traduzido por Nikko Bushidô (2007, p. 105), é colocado “A superfície da Terra apresenta uma infinidade de lugares, debes fugir de alguns e buscar outros. Todavia, debes conhecer todos eles”. Ou seja, é importante considerar o cenário de atuação, tendo em vista as vantagens e desvantagens que exerceram irrefutavelmente sobre os eventos.

Cada cenário apresenta particularidades que influenciam o desenvolvimento da luta e muitas vezes o simples fato de mudar de cenário já é uma indicação importante de uma mudança no processo. A capacidade de definir os cenários onde as lutas vão se dar é um fato de vantagem importante.[...] Daí a importância de identificar os cenários onde as lutas se desenvolvem e as particularidades dos diferentes cenários. (SOUZA, 1985, p. 11 e 12)

c) Atores

Segundo Souza (1985), o ator é a categoria que representa, que retrata um papel dentro de um enredo, de uma trama de relações, sendo assim, o agente causador dos acontecimentos, sobre a influência dos cenários. De acordo com o autor (1985, p. 12), “Um determinado indivíduo é um ator social quando ele representa algo para a sociedade (para o grupo, a classe, o país), encarna uma ideia, uma reivindicação, um projeto, uma promessa, uma denúncia”.

Uma classe, uma camada, um grupo, um setor, uma categoria, podem ser atores na medida em que exercem atuação acarretando nos acontecimentos. Herbert de Souza saliente (1985, p. 12), “Mas a ideia de “ator” não se limita somente a pessoas ou grupos sociais. Instituições também podem ser atores sociais: um sindicato, partidos políticos, jornais, rádios, emissoras de televisão, igrejas”.

d) Relações de forças

“As classes sociais, os grupos, os diferentes atores sociais estão em relação uns com os outros. Essas relações podem ser de confronto, de coexistência, de cooperação e estarão sempre revelando uma relação de força, de domínio, igualdade ou de subordinação” (SOUZA, 1985, p. 13). Achar meios de constatar a relação de forças, ter uma ideia mais esclarecedora dessa relação é determinante se almeja extrair implicações práticas da análise no geral. Em algumas ocasiões, essa relação de forças se revela de diversas formas, como através de indicadores quantitativos, como o voto, ou por meio de referências qualitativas, como debates, fóruns virtuais.

Souza também lança uma pergunta pertinente em relação a aspectos recentes postos em análise (1985, p. 13) “Outras vezes devemos buscar formas de verificação menos “visíveis”: qual é a força de um movimento social ou político emergente? Como medir o novo, aquilo que não tem registros quantitativos?” É interessante perceber como o autor tenta não negligenciar nenhum aspecto que possivelmente possa ter ligação com uma avaliação e expõe a importância de entender que nada é invariável:

Outra idéia importante é a de que a relação de forças não é um dado imutável, colocado de uma vez por todas: a relação de forças sofre mudanças permanentemente e é por isso que a política é tão cheia de surpresas: um candidato, um empresário, um partido político podem achar que mantém uma relação de superioridade e quando são chamados a demonstrar sua “força” percebem que a relação mudou e que a derrota ou vitória devem ser explicadas depois... (SOUZA, 1985, p. 13)

e) Análise de fatos, eventos tendo como pano de fundo as “estruturas”, ou articulação entre estrutura e conjuntura

Finalmente, é nesta etapa que Herbert ressalta a importância de interligar as categorias explanadas acima, com a estrutura por trás destes elementos. Afinal, os acontecimentos, cenários, atores e as relações de forças, não surgem do nada, existe toda uma dinâmica que as causou e as fez se interagir.

A questão aqui é que os acontecimentos, a ação desenvolvida pelos atores sociais, gerando uma situação, definindo uma conjuntura, não se dão no vazio: eles têm relação com a história, com o passado, com relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas ao longo de um processo mais longo (SOUZA, 1985, p. 14).

A isso, denomina-se relacionar a conjuntura (os dados, os acontecimentos, os atores, os cenários) à estrutura. Souza também lembra procurar ver os sinais para o “novo”, o inédito. Afinal, tão relevante quanto entender o que já está acontecendo é estar atento aos sinais dos fenômenos novos que se manifestam. Mais uma vez, é exposto que todo acontecimento é uma realidade com um sentido atribuído, não é um puro fato, mas um fato lido e visto por interesses específicos.

Souza (1985) afirma que a análise de conjuntura, de modo geral, é um elemento essencial na organização, na definição das estratégias e táticas das diversas forças em conflito.

Em termos empresariais, a estratégia é a mobilização de todos os recursos do cenário no âmbito geral visando atingir os objetivos a um determinado prazo. Tática é um esquema específico de emprego de recursos em uma estratégia global. Tanto a estratégia como as táticas decorrentes exigem planejamento e, para isso, análise.

Muitos estudiosos da administração relacionam a estratégia na busca por uma melhor vantagem na posição de alcançar objetivos. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a estratégia é definida como a teoria de como obter vantagens competitivas. “Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens” (BARBEY; HESTERLY, 2007, p.5). Segundo Thompson et al. (2008, p. 3), “Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa”.

“Uma questão chave na análise de conjuntura é a percepção da complexidade e da dificuldade em determinar relações de causalidade de tipo unilinear, simples. [...] Falar de uma lógica da ação é falar também de sua imprevisibilidade” (SOUZA, 1985, p. 17). Essa afirmação nos remete a Teoria Contingencial. De acordo com Idalberto Chiavenato (2004, p. 390), “A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias”. Para a Teoria da Contingência não existe nada de irrestrito

nas organizações ou na teoria da administração. Tudo é relativo e esta sujeito a considerações, daí seu caráter mudável e ocasional.

As categorias “estratégia” e “tática” são também instrumentos úteis para a análise da ação dos diferentes atores sociais. É possível buscar identificar as linhas gerais de ação, as estratégias empregadas por estes atores sociais para conseguir realizar seus objetivos. Poderíamos definir estratégia como a articulação, a definição de um conjunto de meios, de forças, de elementos tendo em vista realizar objetivos gerais ou “projetos” mais globais que respondem a interesses e objetivos sociais, econômicos e políticos de determinadas forças ou classes sociais (SOUZA, 1985, p. 17).

No trecho acima, Herbert Souza, mostra a relevância da estratégia em qualquer segmento em exame, sejam para alcançar interesses e objetivos sociais, econômicos, políticos ou gerenciais, de modo que retrata o ambiente sistêmico em que estamos inseridos, no qual tudo pode, de alguma forma, está interligado.

Se na estratégia observamos os objetivos e linhas de ação mais gerais, na tática observamos os meios e formas particulares, concretas de ação, tendo em vista a realização de estratégias determinadas. Nem sempre, porém, um acontecimento, ou um conjunto de ações aparentemente articuladas entre si constituem uma tática ou uma parte de uma estratégia. [...] Por isso as análises de conjuntura deveriam estar sempre abertas à descoberta de várias possibilidades e alternativas (SOUZA, 1985, p. 18).

Fazendo um paralelo entre as definições, para Chiavenato (2004, p. 192):

A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: [...] A estratégia se compõe de muitas táticas simultâneas e integradas entre si. Segundo, a estratégia se refere a objetivos situados no longo prazo, enquanto a tática se refere a objetivos de médio prazo. Para a implementação da estratégia são necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo.

Observa-se, assim, a proximidade do método de análise de ambiente desenvolvido por Herbert de Souza e sua funcionalidade nos estudos da Administração Estratégica.

No próximo capítulo, será examinado o ambiente atual acerca da indústria de cinema nacional para decisões estratégicas, através do método de avaliação exposto.

5. ANÁLISE DE AMBIENTE ACERCA DA ATUAL INDÚSTRIA DE CINEMA BRASILEIRA PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

Neste capítulo, serão identificados os acontecimentos, cenários, atores, a relação de forças e a articulação entre a “estrutura” e a “conjuntura” da atual indústria cinematográfica brasileira.

5.1. Acontecimentos

- Encerramento da Embrafilme

A partir do decreto-lei N°862, em 12 de setembro de 1969, foi criada a Embrafilme, Empresa Brasileira de Filmes Sociedade Anônima, uma empresa governamental brasileira responsável pela produção e distribuição de filmes nacionais. A instituição foi extinta em 16 de março de 1990, pelo Programa Nacional de Desestatização do governo de Fernando Collor de Mello.

Como explica Bertini (2008, p. 122):

Bastou, para o seu fim, a inserção de uma política econômica comprometida com o liberalismo econômico exacerbado (Governo Collor) e o conseqüente entendimento de que as regras clássicas do mercado seriam o desaguadouro natural da produção cinematográfica nacional. Com a desregulamentação exercida em um contexto político comprometido com a redução do papel do Estado, desconsiderou-se a realidade de um setor diferenciado e estratégico, como parte relevante da atividade cultural.

Dentre as conseqüências do encerramento da Embrafilme, Bertini (2008) explica que o produto não comercial brasileiro ficou desprotegido da ação das políticas públicas e o produto comercial nacional passou a sofrer a forte concorrência das produções estadunidenses (mais bem estruturadas e organizadas que as produtoras nacionais). Mas o principal efeito do desmonte da instituição estatal do cinema brasileiro, em 1990, foi a interrupção quase completa da produção de longas-metragens nacionais, pela inexistência de mecanismos oficiais de promoção e financiamento de produtores e realizadores. Para se ter uma ideia do que significou esta medida governamental, a produção dos anos 1970, foi de aproximadamente 100 filmes por ano, chegando a conseguir 35% do mercado interno da década seguinte, enquanto que em 1992, a produção nacional foi de apenas um filme.

- Criação de leis de incentivo a produção cinematográfica nacional

A Lei Rouanet, criada em 1991, e a Lei do Audiovisual, criada em 1993, serviram para preencher o espaço deixado pela Embrafilme como mecanismos de incentivo do Estado ao cinema e foram instrumentos importantes para o restabelecimento da atividade cinematográfica brasileira. Através delas, o governo constituiu meios de incentivos fiscais às pessoas físicas e jurídicas para estimular investimentos de empresas para as atividades culturais.

A saída encontrada para o desmantelamento provocado pelo Governo Collor no setor cinematográfico brasileiro tardou um pouco. Somente na segunda metade dos anos 1990 é que se registra um novo impulso produtivo, que passou a ser denominado de *retomada do cinema brasileiro*. Esse ciclo – ainda em curso – estabelece-se por intermédio de uma nova estrutura de apoio à produção, na qual o papel dos incentivos fiscais é simplesmente vital. Como principal elemento de financiamento da produção nacional, esse sistema termina atuando como um efeito compensatório, responsável por uma espécie de ressarcimento setorial resultante da impossibilidade de disputar os espectadores em condições de igualdade com o produto estrangeiro. (BERTINI, 2008, p. 123)

As leis de incentivo devem agir conjuntamente com outros mecanismos para garantir o desenvolvimento sustentado de um setor que possui um perfil estratégico, sendo necessária a implementação de políticas públicas que considerem e incentivem cada categoria da cadeia produtiva da indústria cinematográfica brasileira. Como Bertini (2008, p. 123) comenta, “Com elas, além do fomento, serão priorizadas ações de normatização e fiscalização. Nesse espírito é que foi concebida a Agência Nacional de Cinema (Ancine) [...]”.

- A Criação da Ancine

Segundo informações de sua página eletrônica oficial, criada em 2001 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso pela Medida Provisória 2228-1, a Agência Nacional do Cinema (Ancine) se formou a partir de uma demanda do setor, no qual se organizou e desenvolveu a proposta da agência durante o Congresso Brasileiro de Cinema realizado em Porto Alegre, em 2000, e no Rio de Janeiro, em 2001. É uma organização reguladora que tem como objetivos o fomento, a regulação e a fiscalização do mercado do cinema e do audiovisual no Brasil. É uma autarquia especial, dotada de autonomia administrativa e financeira, vinculada desde 2003 ao Ministério da Cultura, com sede e foro no Distrito Federal, escritório central no Rio de Janeiro e escritório regional em São Paulo.

A Ancine tem como intuito buscar condições igualitárias de competição nas relações dos agentes econômicos da atividade cinematográfica e videofonográfica no Brasil, proporcionando o desenvolvimento de uma indústria forte, competitiva e autossustentada.

Após encerramento de seu ciclo de implementação e consolidação, a Ancine enfrenta o desafio de aperfeiçoar seus instrumentos regulatórios, atuando em todos os elos da cadeia produtiva do setor, incentivando o investimento privado, para que mais produtos audiovisuais nacionais e independentes sejam vistos por um número cada vez maior de brasileiros.

- Ascensão da Classe C

Em pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, “Os Emergentes dos Emergentes: Reflexões Globais e Ações Locais para a Nova Classe Média Brasileira”, coordenada por Marcelo Neri (julho de 2011) mostrou que, de 2003 até maio de 2011, 48,7 milhões de pessoas (equivalente a uma população da África do Sul ou Espanha) entraram nas classes A, B e C no Brasil, o equivalente a um crescimento de 47,94%.

Apenas os novos integrantes da classe C somaram 39,5 milhões neste período, o que significou uma elevação de 46,57%. A renda per capita do brasileiro cresceu em média 1,8% acima da expansão do Produto Interno Bruto. A pesquisa indica que o Brasil é o país do BRICS (grupo de países emergentes formados por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) que melhor tem conciliado crescimento econômico com redução das desigualdades sociais. Somente entre 2009 e maio de 2011, foram 13,08 milhões os brasileiros que ingressaram nas classes A, B e C. Segundo Nery (2011), o que explica vários desses dados é o simples fato de o país estar se tornando um país normal, com a inflação controlada, menos desigualdade, taxas de crescimento que se sucedem há uma década e evoluindo em áreas como a educação.

Com a ascensão das classes C e D, *shoppings centers* estão sendo abertos em bairros e cidades onde não havia cinema. Deste modo, depois de anos de estagnação, o público do cinema nacional cresceu 51,4% entre 2008 e 2010, quando foram vendidos 134,9 milhões de ingressos. Em entrevista em maio de 2011 à Folha de São Paulo, Marcelo Bertini, presidente do Cinemark Brasil, explica:

“Entre os anos de 2006 e 2008, enquanto a economia cresceu movida pelo crédito para a classe C, nós ficamos estagnados, com 89 milhões de ingressos vendidos. A gente não crescia, pois a renda da classe C estava comprometida com o primeiro celular, primeiro carro, primeira geladeira. Mas agora acredito que a classe emergente está aprendendo a equilibrar o orçamento e sobra mais dinheiro para lazer”.

Para Sérgio Sá Leitão (2011), diretor-presidente da RioFilme, o cinema no Brasil vive um momento excepcional. Em entrevista concedida a Globo News em 2011, ele esclarece:

“Dentro do mercado, o cinema brasileiro vem crescendo e ocupando um espaço cada vez maior. Certamente o aumento da bilheteria e da renda tem a ver com o fenômeno da ascensão da classe C e também de um certo deslocamento do padrão de consumo. No início, essa nova classe C se devotou ao consumo de bens duráveis e, agora, está consumindo entretenimento, lazer etc.”.

- Evolução da Tecnologia

A característica principal da evolução tecnologia é que ela está sempre passando por inovações, trazendo novas descobertas e impulsionando o desenvolvimento. Com o progresso do Digital, levando ao desenvolvimento de novos eletrônicos (como o surgimento de câmeras digitais, computadores mais capazes, *smartphones*, *tablets*) e a expansão do acesso à Internet no mundo (com destaque para o potencial de crescimento da América Latina), é perceptível que a evolução tecnológica é um acontecimento que envolve todos os segmentos e é fator determinante no meio do entretenimento e mídia, em particular a indústria cinematográfica.

Com a ascensão da Classe C no Brasil, o consumo em vários segmentos de mercado foi impulsionado. Assim, mais pessoas passaram a ter acesso a computadores pessoais e celulares, e a necessidade de conectividade cresceu, impulsionando serviços de banda larga e internet móvel, ocasionando no crescimento do acesso à Internet e da comunicação.

“Com a transformação social e econômica decorrente da absorção de novas tecnologias, a empresa audiovisual se vê fortemente afetada. Nesse sentido, cabe a ela a decisão microeconômica de desenvolver suas capacidades criativa e adaptativa, principalmente na condição de a matriz cultural do País propiciar esse ajustamento. Nesse sentido, a conquista de um ambiente favorável ao investimento tecnológico só se efetiva com um respaldo político-institucional, algo que garante ao setor um diferencial estratégico na execução das políticas macroeconômicas” (BERTINI, 2008, p. 139).

Alfredo Bertini (2008, p. 139) explica a atuação da tecnologia nos meios audiovisual, “Atualmente, o investimento tecnológico no audiovisual pode trazer profundas transformações a sociedade. E essa opção é capaz de propiciar também profundas alterações nas condições de competitividade dentro da indústria e entre países”. Como exemplo, a facilidade no compartilhamento de informações e dados pelo Digital, está propiciando o crescimento da pirataria de filmes, afetando o mercado de cinema mundial. Isso está forçando a indústria cinematográfica a descobrir novos meios reconquistar o público e minimizar perdas de lucros, seja através da criação de novas experiências para o espectador, utilizando equipamentos caros de alta tecnologia digital e recriando o cinema 3D, seja reduzindo o custo de produções, utilizando câmeras digitais que facilitam e barateiam o processo de pós-produção, distribuição e exibição.

“Em um quadro de constantes inovações tecnológicas que contagiam o setor audiovisual, a decisão a favor do investimento representa um importante componente da estratégia de subsistência empresarial. O dinamismo empreendido pelo vetor tecnológico é mesmo algo impressionante. Afinal, no mundo contemporâneo, os processos em escala industrial que afetam a produção, a distribuição e o próprio consumo de bens audiovisuais também podem ser explicados por um contágio natural derivado da essência de uma revolução tecnológica claramente verificada nos setores da eletrônica, da informática e das telecomunicações. Nesse aspecto, a formação de um mínimo capital de giro pode fazer alguma diferença substancial no mercado” (BERTINI, 2008, p. 139).

Em relação ao momento atual do setor cinematográfico no Brasil, Arnaldo Jabor (2011) acredita que estamos vivendo um reflexo dessa transição da tecnologia. Uma mutação na produção e exibição do país, de forma que dispomos, hoje, tanto de filmes de grande produção quanto de filmes autorais de produção mais modesta.

- Realização de evento de repercussão internacional

Mesmo com a crise internacional ainda vigente, a economia brasileira está atraindo investimentos para atividades de entretenimento, como os festivais de músicas Rock in Rio e SWU, e a realização de eventos de importância internacional, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016, mostrando que a economia criativa está sendo valorizada e que o país está ganhando repercussão internacional.

De acordo com a consultoria FutureBran (2011), o Brasil subiu dez posições no ranking Country Brand Index, que avalia o valor de “marca” de cada país. Agora, o Brasil ocupa a 31ª colocação entre 113 países, deixando para trás o 41º lugar listado no último ranking de 2009. A vitória na disputa para sediar a Copa do Mundo e as Olimpíadas, em conjunto com uma melhor percepção dos estrangeiros em relação a assuntos como consciência ambiental, qualidade de vida e facilidade de realização de negócios, estão entre os fatores que colaboraram para o bom desempenho do Brasil.

Em entrevista concedida a Globo News em 2011, Sérgio Leitão, diretor-presidente da RioFilmes comenta:

“O Rio é alvo das atenções internacionais. Também com a nova posição do Brasil na ordem econômica mundial, tudo isso está conspirando para atrair as atenções do mundo para o Brasil, com grandes eventos internacionais etc. Hollywood também se voltou para o Brasil, nós temos feito aqui um esforço de trazer investimentos, de trazer produções internacionais para cá. Temos procurado fazer nosso dever de casa, para termos uma estrutura de produção adequada em nível internacional, que também atende a produção local, enfim, hoje o ambiente de negócios da indústria audiovisual, no Rio de Janeiro como um todo, é muito positivo, muito favorável e nós estamos

tentando aproveitar esse bom momento que a cidade e o país atravessam [...]”.

5.2. Cenários

- Cenário Político

Observa-se que o cenário político é muito influente na indústria cinematográfica nacional. É histórico que as instituições estatais que regulam e fiscalizam o cinema no Brasil, também são responsáveis por incentivar a produção no país.

No momento inicial após o encerramento da Embrafilme no governo Collor, a produção do cinema brasileiro foi praticamente afundada, tal a influência do cenário político para o setor. Por ser a mais importante ferramenta de desenvolvimento do cinema, o fechamento da Embrafilme interrompeu o circuito de produção nacional existente, levando a um longo período de estagnação.

Somente após a criação de leis de incentivo ao cinema nacional (Lei Rouanet, em 1991 e a Lei do Audiovisual, em 1993) é que o setor está conseguindo se reerguer, aumentando, lentamente, a produção de filmes brasileiros. A influência do setor político, através de incentivos fiscais, alcança tanto produções independentes e pequenas, advindas de meios artísticos e autorais, sem muitas pretensões comerciais que nutrem os inúmeros festivais alternativos nacionais, quanto as “grandes” produtoras brasileiras, geralmente realizadas pela Globo Filmes, no qual buscam um retorno financeiro em seus investimentos e tem condições de bancar dispendiosas produções em relação as produtoras independentes, se beneficiando dos incentivos fiscais proporcionados pelo Estado.

Vale ressaltar também, a adesão da política externa para a promoção do cinema brasileiro no exterior. Com o apoio do Ministério das Relações Exteriores, consegue-se promover festivais de cinema brasileiro ao redor do mundo, divulgando o material cinematográfico nacional para outros mercados. O *Brazilian Film Festival* é o maior expoente dessa proposta de estimular a exibição de títulos brasileiros ao redor do mundo, onde acontecem, por exemplo, o Cine Fest Petrobras Brasil em Nova Iorque, que está na sua nona edição e a 15ª edição do *Brazilian Film Festival of Miami*. Outros eventos são promovidos em Vancouver, Londres, Montevideú, Buenos Aires, Roma, Madri, Barcelona e China.

- Cenário Econômico

O cenário econômico é fundamental no setor cinematográfico brasileiro, afinal o nível de renda do público, a variação da moeda influenciando a produção e a distribuição de filmes, a alteração no preço do ingresso devido a inflação, enfim, muitos fatores econômicos refletem na bilheteria das salas de cinema.

Vale aqui fazer uma pontuação em relação cultura, tão entranhada no cinema, com o cenário econômico. De acordo com Moraes (2006 apud RUY, 2009, p. 69):

A cultura está imersa na lógica do lucro que preside a expansão da forma- mercadoria a todos os campos da vida social. Integrada, como as demais áreas produtivas, ao consumismo, a esfera cultural torna-se componente essencial na lubrificação do sistema econômico, a ponto de o setor do entretenimento, juntamente com o software, liderar a pauta de exportações dos Estados Unidos.

A indústria cinematográfica brasileira, puxada pelo crescimento econômico dos países emergentes, mesmo em período de crise, tem perspectivas de crescimento bem elevada. Segundo dados da PwC, o mercado do entretenimento e mídia nacional vai aumentar em 11,4% de 2011 a 2015, o maior crescimento dentre os países analisados na América Latina, e a indústria do entretenimento filmado no Brasil vai crescer 8,6%, ou seja, expectativas animadoras para um segmento do cenário econômico brasileiro.

- Cenário Sociocultural

Considerando que nas produções cinematográficas estão presentes condicionamentos sociais e culturais, observa-se de através delas podemos expressar não apenas os hábitos e costumes, o vocabulário e o vestuário, mas, essencialmente a mentalidade e as ideias da sociedade. Fazendo, então, um contraponto entre a economia e o cenário cultural:

[...] indústrias culturais não podem nem devem estar sujeitos às mesmas regras comerciais aplicadas aos demais produtos industrializados, porque agregam valores que não podem ser medidos apenas pelos preços de compra e venda. A comercialização dos produtos culturais, sejam nacionais ou estrangeiros, não pode estar atrelada exclusivamente aos aspectos econômicos, às leis do mercado, mais sim e fundamentalmente ao respeito à liberdade de circulação da cultura (SANTOS; SENNA, 2007 apud RUY, 2009, p. 75).

As manifestações socioculturais alimentam o cinema, e é este atributo fundamental que torna esta arte tão interessante, no qual distintas sociedades com culturas diversificadas proporcionam um cinema, ao mesmo tempo, plural e particular.

É apropriado, então, discorrer sobre a necessidade da cultura brasileira ser representada em um cinema genuinamente nacional. Mais do que uma questão, comercial e

protecionista, é um ponto de autocrítica, afinal, observar, retratar e analisar o que somos, promove o desenvolvimento da sociedade e fortalece a identidade nacional.

Em uma crítica sobre o período de crise que o cinema brasileiro foi abrigado a enfrentar após perder meios de se desenvolver, Bertini (2008, p. 122 e 123) comenta:

Tão importante quanto isso foi desconsiderar o audiovisual na sua concepção segmentada de mercado, porque parte dessa produção não possui qualquer afinidade com a realidade comercial. Conforme anteriormente destacado, trata-se de uma produção que possui um estilo bem mais comprometido com a estética artística e com os valores intrínsecos à própria identidade nacional. Portanto, esse segmento se torna uma referência importante pela necessidade de se fortalecer um exercício cultural que expresse na tela do cinema a própria cara da sociedade brasileira.

O cenário sociocultural abrange também as implicações do entendimento dos expectadores brasileiros, ponderando suas distinções e singularidades, de acordo com cada região nacional, por exemplo.

- Cenário Tecnológico

O cenário tecnológico está certamente ditando as novas disposições na indústria cinematográfica.

Os avanços do Digital, a maior conectividade de informações e dados promovida pelo aumento de acesso à Internet e à telefonia, o fortalecimento da pirataria como concorrência, a inovação das salas de exibição com o 3D e as supertelas de alta definição do IMAX, tudo isso está inserido em um contexto de relação do cenário tecnológico e a indústria cinematográfica.

Bertini (2008, p. 139 e 140) sintetiza essa relação explicando:

É nessa configuração que se deve assimilar os desafios recentes da digitalização, um fenômeno que afeta distintamente os segmentos da indústria audiovisual e que exerce inúmeras influências no cotidiano do mercado. O mundo digital, por exemplo, está cada vez mais presente no cinema, seja na inovação que promove na captação de imagem, seja no formato de exibição [...].

- Cenário Comercial

Karine Ruy (2009) comenta que, bem como o mercado editorial, da música e televisão, a “lógica do lucro” também mostra seus envolvimento na cadeia do cinema. As particularidades do meio do cinema, atividade que inexiste sem a atuação integrada de uma pluralidade de agentes e recursos pessoais, financeiros e tecnológicos, o torna um ambiente

impar para as implicações entre produção de bens culturais e consumo. Em relação aos aspectos empresariais Martín-Barbero (2001 apud RUY, 2009, p. 77) explica:

A empresarialização produz uma gama importante de efeitos: ao lado das necessidades de adequar as propostas comunicativas às exigências do consumo estão os processos de padronização, reduzindo as especificidades para circular mais facilmente em circuitos comerciais que requerem produtos bastante homogêneos e que, além disso, costumam ter uma rápida obsolescência.

Assim, o cinema também atua em um cenário comercial. Todavia, o cinema nacional está somente agora aproveitando esse viés, de modo que empresas nacionais com tradição no meio do entretenimento e mídia, como a Globo, já há algum tempo, estão investindo no meio cinematográfico. Apesar de o cenário comercial nacional ainda está amadurecendo, já se pode notar algumas consequências da influência deste ambiente para a realidade brasileira. Em entrevista a Folha de São Paulo em 2011, Marcelo Bertini, presidente da rede Cinemark Brasil, comenta o que acha sobre a produção nacional atual:

“Não julgo qualidade, falo em termos comerciais. O que temos observado é que ao menos uma parte de nossos diretores e produtores está finalmente começando a tratar a indústria como negócio. Começando a entender o que de fato interessa ao público. Acertamos nas comédias românticas ou genuínas. Tirando Tropa de Elite, as grandes bilheterias têm esse viés”.

Sérgio Leitão (2011) comenta o crescimento em investimentos e estrutura que a óptica do cinema como meio comercial está trazendo para o Brasil, sobretudo no Rio de Janeiro que já possui uma estrutura formada devido a ser o centro da mídia televisiva brasileira:

“Do ponto de vista da produção, nunca tivemos tantos investimentos. E o investimento privado, não só o público, é cada vez maior. Com isso, o cinema brasileiro está crescendo, está atingindo novos espectadores, o mercado de exibição crescendo. O momento é muito favorável”. [...] “Antes nós atraímos filmes por conta da paisagem, dos cartões postais, hoje nós temos mais coisa a oferecer, hoje nós temos no Rio de Janeiro uma infraestrutura de produção audiovisual instalada que atende a produção local e está preparada para atender qualquer tipo de produção internacional. No ano passado, nós conseguimos captar duas grandes produções, [...] e essas duas grandes produções hollywoodianas foram filmadas ao mesmo tempo no Rio de Janeiro, foram simultâneas, e nós conseguimos atender as exigências deles em termos de aluguel de equipamento, de profissionais, enfim de tudo, exemplarmente. Quer dizer, saíram falando muito bem da cidade e agora vamos ter, inclusive, várias produções que viram por conta disso, porque muito melhor que nós nos vendermos, é quando os outros vêm aqui, são bem atendidos e voltam falando bem. Então acho que houve esse deslocamento, agora nós temos uma infraestrutura de estrutura de produção que não deve nada a ninguém e nós temos também uma quantidade grande de profissionais altamente qualificados”.

5.3. Atores

- Governo

É através de ações do Governo que o principal estímulo ao cinema brasileiro (o desenvolvimento de mecanismos de incentivo à produção de filmes, tanto no âmbito municipal e estadual, como principalmente na esfera federal, com a Lei Rouanet e Lei do Audiovisual) é proporcionado.

É importante ressaltar que a Lei do Audiovisual e a Lei Rouanet não são as únicas formas de obtenção de financiamento para um longa-metragem. Existem concursos de âmbito federal, estadual e municipal que são formas alternativas de conseguir recursos e beneficiaram, neste período, muitos diretores com propostas temáticas ou de linguagem dissonantes.

A meia-entrada também é outra forma de incentivo do Governo ao cinema nacional, mas nesse caso beneficia o público em detrimento da produtoras e exibidoras. Sobre esse tema, Marcelo Bertini, presidente de uma grande exibidora nacional, A Cinemark Brasil, opina:

“Tivemos uma briga com as empresas que comercializavam as carteiras e ganhamos na Justiça. Hoje precisamos coibir a falsificação. Para isso é preciso regras, definir que tipo de curso, qual horário. Defendemos a adoção de um documento de fé pública, emitido pela Casa da Moeda. A meia-entrada é um custo imposto pelo Estado para o empresário, sem nenhum tipo de contrapartida. Além dos impostos que a gente já paga, é como se essa fosse a minha participação no desenvolvimento cultural do país. Esse tipo de conceito não vale a pena questionar. Mas queremos que a carteira seja regulamentada”.

A atuação do Governo promovendo festivais nacionais e internacionais de cinema brasileiro também é relevante., tanto para o cinema comercial quanto para o autorial. Como o mercado do setor nacional não é capaz de se manter sozinho e existe a necessidade de se divulgar a cultura e os produtores alternativos, é responsabilidade do Estado promover meios de desenvolvimento cinematográfico no país, atuando e incentivando também junto à iniciativa privada para alcançar maiores propostas do cinema brasileiro.

Além das medidas de estímulos, o Governo é responsável por fiscalizar e regulamentar todas as atribuições da cinematografia brasileira, em toda a cadeia produtiva, indo desde as produções de títulos, como também coordenando e acompanhando as distribuidoras e exibidoras nacionais.

- Produtoras

As principais produtoras brasileiras são Diler & Associados, Conspiração Filmes, Filmes do Equador, Video Produções Artísticas, Dezenove Som e Imagens Produções, O2 Produções Artísticas e Cinematográficas, Casa de Cinema de Porto Alegre, Total Entertainment, Globo Filmes, Lereby Produções, A.F. Cinema e Vídeo, Cinematográfica Superfilmes, Raccord Produções Artísticas e Cinematográficas, Raiz Produções Cinematográficas, Tambellini Filmes e Produções Audiovisuais.

Destaque para a Globo Filmes, como representante maior das produtoras nacionais, com mais de 120 milhões de espectadores. Criada em 1998, com o objetivo de fortalecer o cinema brasileiro, participando ativamente da produção de 110 filmes brasileiros de diversos gêneros, autorais ou comerciais, de baixo orçamento ou de grandes valores de produção, em parceria com mais de 60 produtores independentes, diretores que atuam no cinema, na TV e na publicidade, documentaristas e profissionais de animação.

Com o apoio ao desenvolvimento artístico e da divulgação dos filmes na TV, a Globo Filmes utiliza no lançamento dos filmes vários formatos de comunicação – mídia impressa, internet, rádio e mídia exterior – representando um alto investimento em recursos não incentivados. Junto à Central Globo de Programação, tem estimulado a exibição dos filmes nacionais na TV, com cerca de 80 produções sendo exibidas por ano. Hoje, a TV Globo é a TV aberta privada brasileira que mais exhibe filmes nacionais das mais variadas vertentes.

Os investimentos na divulgação dos filmes nacionais permitiram que esses filmes pudessem competir com o cinema estrangeiro, dominante no país. Como agente em início de atuação, a Globo Filmes está se desenvolvendo, fortalecendo o cinema brasileiro, assim como a liberdade criativa e de expressão de nossos artistas, diretores e realizadores, em uma atividade que deve ser fomentada pelos agentes públicos e ter o apoio dos agentes de mercado.

Entretanto, as produções internacionais dominam largamente o mercado cinematográfico brasileiro, principalmente o norte-americano. Apesar de não dispor de nenhum órgão federal centralizador da regulação audiovisual, nos Estados Unidos o setor cinematográfico sempre foi considerado pelo governo como uma atividade estratégica e prioritária. O principal polo de produção está na Califórnia, onde ficam as sedes dos grandes estúdios que dominam a produção e a distribuição: Fox, Warner, Sony (Columbia), Disney, Universal, Paramount e DreamWorks. Do ponto de vista do desenvolvimento econômico, o

cinema sempre recebeu investimentos de igual peso em seus três pilares básicos: produção, distribuição, e exibição. Do ponto de vista institucional, a atividade se auto-organizou em entidades representativas de grande influência, dentre as quais se destacam a Motion Pictures Association of America (MPAA), que junta os sete maiores estúdios e defende seus interesses econômicos e políticos interna e externamente, e a Academia de Artes e Ciências Cinematográficas de Hollywood, que criou um dos prêmios de maior influência mundial, o Oscar.

Se os filmes americanos detêm cerca de 95% de seu próprio mercado (uma porcentagem que não se altera há anos), o mercado externo passou a representar 65% do faturamento total da indústria. A arrecadação interna, portanto, representa 35% da arrecadação total. Dentre as principais produtoras internacionais destacam-se 20^o Century Fox, Columbia Pictures, Warner Bros, Universal, Paramount, Disney, Pixar, Miramax Films, New Line Cinema e Dreamworks.

- Distribuidoras

As distribuidoras americanas dominam a categoria em território nacional. Entre as maiores distribuidoras em público no Brasil, as chamadas *majors*, Sony/Disney (Columbia), Paramount/ Universal, Fox, Warner, todas elas norte-americanas, ocupam o topo da lista em público e renda no país.

As distribuidoras *majors* foram responsáveis por 30% dos títulos exibidos nos cinemas em 2010, e conquistaram 71% do público. Entre as obras brasileiras, as *majors* distribuíram 21% dos títulos e totalizaram 25% dos espectadores.

As principais distribuidoras independentes em atuação no Brasil são Paris Filmes (SM), Playarte, Imagem (Wimix), Downtown (Freespirit), Europa (Cannes) e Califórnia (Antonio Fernandes).

Esses atores foram responsáveis por 26% da renda de bilheteria das salas em 2010. Os filmes nacionais respondem a 45% deste total, ou seja, R\$ 151 milhões, incluídos metade dos valores de bilheteria dos filmes codistribuídos por *majors*.

- Exibidores

O Brasil mantém 2.206 salas, distribuídas em 662 cinemas operados por aproximadamente 415 empresas. Segundo dados da Ancine, em 2010, os cinco principais exibidores do Brasil são Cinemark (com 433 salas), Grupo Severiano Ribeiro (com 163

salas), Araujo (com 93 salas), Arco-Íris (com 87 salas), UCI (com 86 salas). Deste modo, a Cinemark, multinacional estadunidense, e o Grupo Severiano Ribeiro, de capital nacional, correspondem a quase a metade da receita das salas de cinema no país, superando a marca de R\$ 1,2 bilhão.

O setor de exibição brasileiro é pautado hoje pelas poucas salas de “cinema de rua”, que decaiu muito em relação às décadas passadas. De fato, essa é uma tendência mundial. Atualmente, a exibição é impulsionada principalmente pelo crescimento dos *shoppings centers* que acabam incorporando os *multiplex*, complexos com várias salas de cinema dentro dos shoppings. Para Marcelo Bertini (2011), o cinema de rua no Brasil não é viável devido ao altos preços dos terrenos, péssimas condições de financiamento de longo prazo para terreno e investimento, sem falar em custos adicionais de infraestrutura, como estacionamento e segurança. Para se ter uma ideia, a indústria de shoppings fala em 90 novos empreendimentos até 2015. Se isso se confirmar, serão 600 salas, impulsionando de 2.200 salas para 2.800.

Tabela 33 – Ranking Exibidores (2010)

Exibidor	Salas
CINEMARK	433
GRUPO SEVERIANO RIBEIRO	163
ARAUJO	93
ARCO-ÍRIS	87
UCI	86
MOVIECOM	84
ESPAÇO	83
CINESYSTEM	81
CINEMAIS	80
BOX	56
PLAYARTE	52
UCI/GSR	50
GNC	41
CENTERPLEX	39
AFA	36
CINÉPOLIS	35
CINEART	29
SERCLA	28
LUMIERE	26
Outras	839
Total	2.206

Fonte: ANCINE (2011)

- Público (Consumidor)

De acordo com dados da Ancine e IBGE, para o ano de 2010, somente 7% dos municípios brasileiros possuem cinemas. O elevado número de municípios com menos de 50

mil habitantes, ou seja, 89% do total de municípios brasileiros, e a impossibilidade da construção e manutenção de salas nestas localidades, muito em função da baixa presença dos brasileiros nas salas de cinema, correspondem à entraves para a sustentação de salas em pequenas cidades.

De acordo com o IBOPE (2011), o potencial de consumo do brasileiro para despesas com cinema é de R\$ 1,76 bilhão. A classe B tem maior potencial de consumo, R\$ 963,82 milhões. Depois aparece a classe C, com R\$ 386,42 milhões, a classe A, com R\$ 383,14 milhões e a D/E, com R\$ 28,88 milhões. Ao analisar o consumo por regiões, o IBOPE mostra que a região Sudeste é a que apresenta maior potencial para consumo com cinema, com 63,23%. Nesta região, o consumo per capita, de acordo com o estudo, é de R\$ 14,76. Depois vem a região Nordeste (12,33% ou R\$ 5,53 per capita), seguido da região Sul (12,3% ou R\$ 9,22), Centro-Oeste (8,34% ou R\$ 11,54) e Norte (3,8% ou R\$ 5,62).

Conforme pesquisa realizada pela GCN Cinemas (2011) sobre o perfil do público do cinema da região Sul brasileira, as mulheres frequentam mais os cinemas do que os homens, 53% do público é feminino, enquanto 47% é masculino. A faixa etária predominante é a formada por jovens e adultos de 18 a 40 anos, constituindo 73% dos espectadores. As classes A e B correspondem a 82% do público, de forma que 80% possuem 2º grau completo e 67% são universitários. Essa pesquisa regional comprova uma tendência do público do cinema brasileiro em geral e confirma algumas informações que eram estimadas pelos profissionais do mercado. Conforme pesquisa realizada pelo IBOPE em 2003, por exemplo, as mulheres vão mais ao cinema do que os homens. Sabe-se que, em geral, são elas que costumam liderar o movimento de sair de casa. Em termos de faixa etária, os jovens e adultos realmente correspondem mais de 50% do público brasileiro e as classes A e B continuam sendo as que mais frequentam o cinema, entretanto a classe C vem ganhando espaço, depois de um período em que sua ascensão não correspondeu a gastos em entretenimento, nota-se que eles vêm cada vez mais gastando em cinema atualmente.

- O Digital (3D, IMAX, Internet, Pirataria)

Segundo o relatório da PwC de entretenimento e mídia (2011, p. 23), em tradução livre, “cada vez mais, tecnologias digitais permitem o foco e a oportunidade para estas colaborações”. É explicado que isso reflete o fato de que o setor tem atravessado um ponto de inflexão psicológica e comportamental, passando da idade normal - essencialmente, de negócios tradicionais com o crescimento dos elementos digitais - para um novo normal, no

qual o digital é reconhecido como condutor central de modelos operacionais futuros, nas relações de consumo e no crescimento de receita. Ou seja, enquanto o digital é atualmente responsável por pouco mais de um quarto da receita total da indústria, ele será responsável por 58,7% de todo o crescimento nos gastos durante os próximos cinco anos.

De tal modo, a crescente demanda de experiências digitais serão cada vez mais satisfeitas através de colaboração multipartidária. A dinâmica subjacente à colaboração será sustentada pelo impacto generalizado da Internet em todas as mídias. Ao contrário das ondas anteriores em inovação, a Internet está fundamentalmente alterando a dinâmica dos diversos meios de entretenimento, inclusive no cinema.

Assim, aliando a acessibilidade da Internet com a gama de possibilidades do Digital, temos inúmeras alterações que estes agentes podem causar ao cinema, seja barateando o processo de produção para realizados independentes e autorais, seja facilitando a distribuição e envio de filmes via online, aumentando o número o faturamento para o setor de *Home vídeo*, seja identificado como fator importante para atração de espectadores, proporcionando novas experiências para o público na exibição com o 3D e melhorando a qualidade de imagens utilizando, por exemplo, o IMAX (formato de filme que tem a capacidade de mostrar imagens muito maiores em tamanho e resolução do que os sistemas convencionais de exibição de filmes, sendo o sistema mais largamente usado para formatos-grandes e apresentações especiais de filmes), de forma que alavanque o crescimento de bilheteria.

“A utilização massiva da captação de imagens pela câmera digital já permite um impacto produtivo bastante significativo, em função das facilidades orçamentário-financeiras. Além disso, cresce também o número de salas de exibição que adotam a projeção digital por meio da captação por satélite, o que evita o tradicional tráfego de cópias” (BERTINI, 2008, p. 140).

O fator é que o ator Digital é altamente influente, tanto na produção e distribuição, quanto na exibição de títulos, de forma que é inevitável adaptar-se a seus envolvimento e cabe ao ambiente cinematográfico brasileiro lidar com ele.

De acordo com o relatório da PwC (2011, p. 25), “com a explosão de conteúdo digital, os consumidores têm opções e volumes de conteúdo de maior magnitude que cinco anos atrás, muitos deles disponíveis gratuitamente - ou, pelo menos, sem qualquer custo extra em cima do custo de acesso”. Até mesmo o acesso é mais barato, com baixas tarifas de preço fixo de dados permitindo que os consumidores tenham download e fluxo de grandes quantidades de conteúdo *Premium* através de serviços sofisticados, muitos dos quais (como o *Hulu* nos EUA e o *iPlayer* da BBC no Reino Unido) são livres e/ou subsidiados.

Além disso, a pirataria não é apenas abundante, mas também está se espalhando em todos os segmentos com o avanço digital. Com *e-readers*, *tablets* e *smartphones* agora decolando entre os consumidores, a indústria cinematográfica, os livros e editoras de revistas estão enfrentando o risco de se deparar com os mesmos problemas que a publicação de música teve durante muito tempo na sua própria transformação digital há vários anos - ou seja, roubo digital desenfreado e receitas despencando.

Enquanto isso, a batalha entre as indústrias contra a pirataria continua. Em uma das últimas ações, os detentores de direitos autorais da indústria de cinema e de música no Reino Unido estão em negociações com fornecedores de serviços na Internet sobre um código voluntário para bloquear os sites ilegais de compartilhamento de arquivos *Web*. E organismos de diversas indústrias em todo o mundo têm tomado medidas legais para tentar forçar que prestadores de serviços da Internet bloqueiem sites com registros que facilitam a pirataria de conteúdo.

Em recente pesquisa da PwC (Consumer intelligence series, The speed of life: Discovering behaviors - Série PwC Consumidor Inteligente, A velocidade da vida: Descobrendo comportamentos, em tradução livre) entre os consumidores dos EUA com idade entre 18 a 59 anos - todos dos quais haviam reconhecido sua participação na pirataria on-line nos últimos seis meses - sugere que o "comportamento pirata" vai continuar. Juntamente com preço, outros fatores que contribuem para as decisões dos entrevistados para aderir ao conteúdo pirata são acesso antecipado e uma percepção de que "todo mundo está fazendo isso." As conclusões foram que:

- 81% dos consumidores que admitem a pirataria de conteúdos de filmes, TV e vídeo dizem que vão continuar a fazê-lo;
- A pirataria móvel (mobile) deverá aumentar, com 40% daqueles que pirateiam conteúdos através de métodos tradicionais, dizem que vão provavelmente também piratear dispositivos móveis nos próximos seis meses;
- 76% estão "um pouco dispostos" a pagar uma taxa nominal, se o conteúdo puder ser acessado mais perto de sua data de lançamento, no entanto, eles estão dispostos a pagar não mais de US\$3 para baixar um filme e menos de um dólar para um programa de TV.

Em uma indústria que deve gerar lucros para investir em experiências de novos conteúdos, uma situação em que o conteúdo não pode ser eficazmente monetizado é por natureza insustentável. O preço é claramente um fator nas decisões dos consumidores sobre a possibilidade de envolverem-se em pirataria, mas outras considerações podem mais do que

compensar isso. No Relatório Outlook 2010, destaca-se a conveniência, a qualidade e a experiência como fatores-chave incentivando os consumidores a pagar por conteúdo. Para esses três, adicionam-se mais dois: a participação e privilégio.

5.4. Relação de Forças (confronto, coexistência e cooperação – domínio, igualdade e subordinação, relação de forças sofre constantes mutações)

- Produções Autorais x Produções Comerciais

Por um lado, boa parte da produção cinematográfica brasileira precisa de incentivos do Estado para chegarem ao público, seja para cumprir a conta de salas de exibição para filmes nacionais nos *multiplex* dos *shopping centers*, seja para o desenvolvimento de exibições e mostras culturais de filmes independentes em diversos locais no Brasil, seja para a realização de festivais nacionais e internacionais de divulgação do material brasileiro, seja para financiamento direto ou indireto para a produção em si dos filmes.

Por outro lado, os grandes exibidores, os empresários e os produtores brasileiros que pretendem investir pesadamente na realização de filmes, já veem a possibilidade da indústria cinematográfica brasileira seguir as regras rígidas do mercado capitalista de oferta e demanda, seguindo a lógica que os filmes nacionais que devem ter prioridade seriam aqueles que melhor respondem a presença do público nas salas de exibição.

O fato é que, por mais que as produções nacionais de grandes realizadores, como a Globo Filmes, tenham conseguido resultados satisfatórios nos circuitos comerciais nos últimos anos, a quantidade, a qualidade e a diversidade das realizações comerciais ainda não são suficientes para sustentar todo universo que o cinema brasileiro abrange. O cinema nacional praticamente ainda está renascendo para o circuito comercial.

Falta muito para conseguir uma parcela significativa do público brasileiro, bem como competir de igual para igual com as produções internacionais, principalmente a norte-americana que domina o mercado nacional. Além disso, as produções comerciais brasileiras também estão longe de conseguirem abastecer o segmento de cinema independente nacional, voltado para o desenvolvimento autoral e artístico.

Como bem pondera Karine Ruy (2009), o desempenho dos filmes brasileiros no circuito comercial de exibição só adquire um sentido proeminente quando contextualizado o cenário no qual essa desempenho está inserido. É preciso olhar para as interfaces entre cultura, economia, política, marcos regulatório e tecnológico para começar a entender se eles

realmente apontam que estamos diante de novos traços da indústria cinematográfica brasileira.

De fato, nem deve ser objetivo do cinema comercial substituir ou encobrir o cinema independente nacional. O ideal seria haver uma realização de coexistência entre os dois, mantendo um vínculo de qualidade, produtividade e rentabilidade satisfatórios. O cinema artístico e autoral nacional, vindo de faculdades e cinema e artes cênicas, por exemplo, é totalmente dependente dos incentivos do Estado, seja na isenção de impostos para a produção, seja nas possibilidades de exibição ao público através de festivais e mostras promovidos pelo Estado ou mesmo na garantia de exibição de salas de *multiplex* pelas cotas. O cinema é uma forma diferente de “produto” e deve ser tratado de forma diferenciada, por seus aspectos de identidades culturais e sociais. Repetindo o comentário de Bertini (2008, p. 122 e 123):

Conforme anteriormente destacado, trata-se de uma produção que possui um estilo bem mais comprometido com a estética artística e com os valores intrínsecos à própria identidade nacional. Portanto, esse segmento se torna uma referência importante pela necessidade de se fortalecer um exercício cultural que expresse na tela do cinema a própria cara da sociedade brasileira.

Então, apesar de estar se iniciando uma relação de confronto entre o cinema autoral e o cinema comercial, é necessário um esforço de todos os realizados bem como dos estudiosos da arte cinematográfica para impulsionar uma afinidade de coexistência entre ambos.

- Produções Externas x Produções Brasileiras

É sabido que a indústria cinematográfica norte-americana domina boa parte do mercado do cinema mundial, com raras exceções como o Irã, Índia, China e França. Em boa parte da Europa e América Latina, a participação de Hollywood nos mercados locais de cinema oscila de 70% a 90%.

Segundo Rosário (2011), o mercado mundial de cinema é fortemente concentrado em mãos de seis grandes empresas norte-americanas: Warner, Paramount, Walt Disney, Fox, Sony e a Universal. Segundo um estudo da Recam, o órgão do Mercosul responsável pela formulação de suas políticas de audiovisual, há muitas décadas que essas corporações recebem generosa ajuda da Casa Branca, através de várias formas de benefícios fiscais. Nos EUA não há Lei Rouanet; entretanto existe uma política de grandes subsídios às corporações midiáticas responsáveis pela produção cinematográfica. Assim, essas gigantescas empresas americanas dominam também o mercado brasileiro de cinema. Apenas a Columbia respondeu por 23% da bilheteria nacional em 2010. A Paramount/Universal garfaram mais 20%; Fox,

19%, e Warner, 13%. Pela primeira vez, todavia, uma produtora brasileira penetrou no grupo das grandes. A Zazen, de Zé Padilha, ficou em quinto lugar entre as maiores distribuidoras de cinema no país.

O ano de 2010 foi importante para o cinema brasileiro, pois um filme nacional assumiu a liderança isolada no ranking de público. *Tropa de Elite 2*, dirigido por José Padilha, superou o lendário recorde obtido por *Dona Flor e Seus Dois Maridos*, de Bruno Barreto, lançado em 1976, que teve 10,7 milhões de espectadores. O filme de Padilha, exibido em outubro de 2010, registrou até o momento 11,2 milhões de espectadores e obteve um faturamento de 102,3 milhões de reais. Considerando todos os filmes, o cinema no Brasil vendeu 134 milhões de bilhetes em 2010, um aumento de 19% sobre o ano anterior, um recorde histórico. De modo que 19% forma de obras nacionais, maior participação desde 2003, quando o lançamento de outros filmes campeões de bilheteria, como *Cidade de Deus* e *Carandiru*, corresponderam a 21%.

Entretanto, as produções cinematográficas brasileiras tem muito que conquistar no que se refere a público local. De acordo com Miguel Rosário (2011), o público brasileiro que assiste produções nacionais fica em terceiro ou quarto lugar na América Latina no quesito “per capita”. O mercado norte-americano, cujos filmes venderam 1,32 bilhão de tickets ano passado. A receita total da venda de ingressos de cinema nos Estados Unidos em 2010 foi de 10,43 bilhões de dólares. A do Brasil ficou em 750 milhões de dólares de dólares.

O desempenho de *Tropa de Elite 2*, repetindo as excepcionais trajetórias, tanto no Brasil quanto no exterior, de *Tropa de Elite 1* e *Cidade de Deus*, reforça a tese de que uma das formas de elevar o percentual de filmes brasileiros no ranking nacional é apostando no cinema de narrativa, de conteúdo, que corresponda a realidade local, exibindo a o Brasil para os brasileiros.

Um dos gargalos do mercado brasileiro de cinema é a escassez de salas. O auge aconteceu em 1975, quando tínhamos 3.276 salas. Não por acaso, no ano seguinte *Dona Flor* conseguiria 11 milhões de espectadores. Reparem que o público de *Dona Flor* correspondeu a mais de 10% da população brasileira da época. Um filme hoje que atingisse 10% da população, teria 20 milhões de espectadores.

Depois de chegar a somente 1.000 salas em 1997, número inacreditavelmente irrisório para um país com mais de 190 milhões de habitantes, os espaços de cinema voltaram a crescer gradualmente ao final dos anos 1990 com a multiplicação de salas *multiplex* em shopping-centers. A tendência é totalmente oposta ao cinema popular, de rua, que vicejou dos anos 1960 aos 1980, presente até mesmo nas cidades pequenas e com custo acessível ao trabalhador. O cinema de *shopping* que passa a predominar no país destina-se exclusivamente a

setores abastados da classe média, visto que uma simples ida ao cinema converte-se numa espécie de passeio de luxo, em virtude dos preços altos de ingresso, pipoca, refrigerante, e demais itens (transporte, lanche, etc) ligados ao programa (2011, ROSÁRIO, acessado em 26 de outubro de 2011).

Cacá Diegues (2011) explica o cenário comercial cinematográfico contemporâneo:

“As salas de cinema são apenas uma das maneiras de atingir-se o público. Temos no Brasil cerca de 2400 salas de exibição, o que é uma situação miserável dentro do cinema mundial. Estas salas dedicam-se aos filmes de mega bilheterias, vindos dos Estados Unidos e aos nacionais que fazem grande sucesso, mas ficam restritos só ao Brasil”, diz.

A Agência Nacional de Cinema detectou essa tendência, que mantém vastos setores sociais, notadamente a Classe C, longe das telas, e criou em 2010 um programa chamado O Cinema Perto de Você, para modernizar e reativar salas tradicionais e construir 600 novos cinemas em todo país, até 2014. O programa conta com 300 milhões de reais oriundos do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) e mais 200 milhões de reais de uma linha do BNDES para o Desenvolvimento da Economia da Cultura, o PROCULT. O objetivo é justamente levar o cinema para cidades médias, periferias das cidades grandes e algumas áreas rurais de maior densidade populacional.

Entretanto, mais que qualquer programa governamental, é o nível de renda dos brasileiros e o empreendedorismo das empresas com planos de oferecer entretenimento acessível às massas que poderá fazer do Brasil uma nova potência mundial em bilheteria audiovisual.

Rosário (2011), entretanto, comenta que mais importante que todos os números mencionados é o poder do cinema de construir a imagem de um país perante o mundo e a si mesmo, tornando-se uma poderosa ferramenta de relações públicas da sociedade. Os problemas ideológicos internos do país são discutidos e parcialmente resolvidos no interior das narrativas. Os traumas históricos são tratados pela catarse que é reviver na tela cenas de guerra, revoluções, golpes, tragédias, num processo constante e dialético de reconstrução de símbolos, mitos e crenças.

O Brasil tem uma plêiade de grandes diretores, com destaque para os brilhantes anos 1960: Nelson Pereira dos Santos, Glauber Rocha, Rui Guerra, Roberto Farias, Paulo César Saraceni, Sganzerla, para citar apenas alguns. Nos dias de hoje, há também excelentes nomes, mas a maioria dos cineastas – incluindo muitos já consagrados, como Beto Brant, Claudio Assis, Lírio Ferreira, Bressane - tem encontrado dificuldades para atingir uma fórmula que os permitam aliar um trabalho autoral a um mínimo de público. Muitos desses filmes são bastante sofisticados artisticamente, o que lhes valem entrada garantida em mostras nacionais e internacionais, mas não alcançam sequer o nicho intelectual a que eles se dirigem. Naturalmente que as

distribuidoras americanas fazem valer sua hegemonia e sabem que é preciso direcionar o “gosto” do público para o tipo de filme que elas mesmas produzem. Aliás, esse é problema, o cinema mundial é dominado por um reduzido cartel, onde as mesmas empresas que produzem, também distribuem os filmes. O sucesso do *Tropa de Elite 2*, no entanto, que criou sua própria distribuidora, indica que há maneiras de contornar o monopólio das *majors* (2011, ROSÁRIO, acessado em 26 de outubro de 2011).

Ainda há muito que se desenvolver. O Brasil é um dos países que menos produz filmes per capita no mundo. A produção de filmes per capita no Brasil, segundo o blog Screen Ville7, foi de 0,4 em 2007, similar a da Romênia. Para efeito de comparação, Hong Kong produziu 7,1 filmes por habitante, a Espanha 4,3, França 3,6, Japão 3,2, EUA, 2,0 e Argentina 1,7. Rosário (2011) saliente, contudo, que esses índices, por outro lado, não têm ligação direta com a conquista de público doméstico. Tem a ver sim com um mercado ainda tremendamente fechado para longas-metragens nacionais. Essa muralha erguida pelas distribuidoras americanas leva muitos diretores brasileiros a buscar reconhecimento exclusivamente junto ao público de festivais, aqui e lá fora, decisão que influencia a linguagem de seus filmes e dificulta a interatividade entre grande público e autor.

- O Poder do Consumidor x O Mercado Cinematográfico

O consumidor vem ganhando a cada dia mais poder de escolha e de influência sobre os produtos e serviços que eles usufruem.

Com o aumento da tecnologia, impulsionando o surgimento do Digital, do aumento ao acesso à Internet e da comunicação, bem como melhorando as produções cinematográficas tanto em sua qualidade como na agilidade de distribuição de suas realizações, o público em geral vem ficando cada vez mais exigente.

É necessário que a indústria cinematográfica atual entenda que sua relação com o público mudou. O consumidor não está mais passivo as demandas de produção cinematográfica como antigamente. Hoje, o público pode influenciar diretamente no que está criando. Roteiristas e diretores, através de exibições testes nas pré-produções, consultam a opinião de pessoas sobre seus filmes e é a partir do *feedback* dos espectadores que boa parte dos *blockbusters* (os chamados “filmes pipoca”, feitos para agradar o grande público) são desenvolvidos.

O público também está exigindo maior agilidade na transferência do formato de exibição em sala para os meios físicos (como DVDs e Blu-Ray), de forma que o mercado de cinema não está conseguindo acompanhar. No Brasil, por exemplo, a pirataria está causando

um sério problema para o mercado de cinema, seja através das banquinhas de camelô oferecendo DVDs piratas, seja através de transferência de filmes ilegais pela Internet, esse conteúdo irregular está tomando gradativamente parte da renda do segmento de *Home Video* e até mesmo da bilheteria nas salas de exibição.

Com isso, a indústria de cinema tenta reagir e é essa interação entre o novo poder do consumidor mais o Digital que está servindo de motor para impulsionar o progresso do novo cinema. Para exemplificar, como meio de retomar a atenção do público a indústria cinematográfica investiu pesadamente no cinema 3D, sendo este o grande responsável pelo aumento de bilheteria mundial. Assim, as pessoas podem até baixar filmes piratas da Internet, mas muitos primeiro vão conferir o filme nas salas de exibição em 3D para apreciar a nova experiência tecnológica, aumentando a renda de bilheteria. Outra medida desenvolvida para deter a pirataria é fornecer novos meios de distribuição de filmes em *Home vídeo*. O aluguel por demanda através da Internet (no qual o cliente baixa o filme legalmente e pode assisti-lo por determinado período por um preço pequeno) é o que está impulsionando e reconquistando os clientes perdidos para a pirataria.

O fato é que a indústria cinematográfica brasileira não pode negligenciar o poder do público e é esta relação que irá guiar as próximas tendências no segmento de entretenimento e mídia, no qual o cinema está inserido.

5.5. Articulação Entre “Estrutura” e “Conjuntura”

Assim, correlacionando a estrutura apresentada, formada pelos acontecimentos, atores, cenários e relações de força com as conjunturas envoltas ao ambiente estudado, pode-se mostrar o atual quadro da indústria cinematográfica brasileira.

Em termos conjunturais, ou seja, os imperativos econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos expostos agrega-se aos indivíduos da sociedade, os principais fatores subjacentes à demanda por lazer e produtos audiovisuais enquanto tais incluiriam renda per capita; a estrutura educacional e etária da população cujos efeitos se fazem sentir nas preferências da população pelos diversos tipos específicos de janelas e produtos do cinema, bem como na distribuição de salários e renda do país; as instituições do mercado de trabalho que condicionam os graus de liberdade na escolha de lazer dos indivíduos; além dos fatores conjunturais refletidos, por exemplo, nas taxas de desemprego da economia; a acessibilidade à Internet e o crescimento do Digital; as influências políticas e governamentais através das leis

de incentivo, bem como a caracterização da sociedade brasileira no cinema nacional sob um alcance cultural e social.

Quer em termos quantitativos ou qualitativos, a produção cinematográfica brasileira é bastante instável e dependente dos recursos governamentais. Por fim, a participação dos filmes brasileiros nas bilheterias nacionais é relativamente pequena e, nas internacionais, insignificante. Até o momento, então, o cinema brasileiro mostrou-se ainda ineficaz em explorar em bases sustentáveis pelo tamanho do seu mercado interno e, a partir disso, tornar-se competitivo no mercado internacional.

As causas das dificuldades da indústria cinematográfica brasileira são várias, antigas e complexas. Dentre elas destaca-se o poderio econômico e a concorrência do cinema americano no mercado doméstico, problema que é compartilhado pela grande maioria dos países produtores. Hollywood se impôs pela capacidade de explorar economias de escala e escopo nas esferas da distribuição e ofertar filmes para o cinema, de melhor qualidade e a preços mais baixos. Alega-se, ademais, que o controle monopolístico das grandes distribuidoras americanas sobre o setor de exibição seria o grande responsável pela carência de telas para os filmes brasileiros.

Entretanto, a influência americana não é o único motivo para o cinema nacional ser deficiente. O relatório do Ministério da Cultura a Economia da Cultura aponta que esta dificuldade nasce das estruturas econômica, social e cultural do país que, segmentando mercados e restringindo a demanda por lazer e cultura, dificultam a emergência de uma estrutural industrial competitiva e eficiente.

Outra parte das políticas brasileiras para a indústria audiovisual que, diferentemente de outros países, não regulamentou ou incentivou a integração entre televisão e cinema e, portanto, pouco contribuiu para amortecer a concorrência entre esses dois setores. Por fim, há que se ter em conta dos equívocos nas doutrinas e concepções dos setores artísticos e empresariais nacionais ligados à produção de audiovisual que se refletem tanto nas suas decisões estratégicas como na influência que esses setores possuem nas escolhas de políticas públicas para o setor (Dunham, 1998; Dahl, 1998; Galano, 1994 apud Ministério da Cultura).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mercado de Entretenimento e Mídia é um dos mais lucrativos no mundo, de forma que mesmo em período de crise as cifras neste setor continuam a aumentar. Como mostrando o relatório da PwC *Global Entertainment and media Outlook 2011-2015*, em 2011, este mercado pode chegar a US\$ 1.480.801.000.000,00 em todo o mundo, com perspectiva de crescer 5,7% de 2011 a 2015. Muitos fatores contribuem para o crescimento deste mercado, mas os que ganham maior destaque é o crescimento do Digital, o avanço da banda larga e do acesso à Internet, aumentando a comunicação e o poder do consumidor em todas as regiões do planeta. Embora respondendo por pouco mais de um quarto do mercado, o Digital vai gerar 59% do total de crescimento de mercado em Entretenimento e Mídia durante os próximos cinco anos. Isso será impulsionado pelo crescimento de banda larga e acesso à Internet em todo o mundo, com destaque para a América Latina, no qual a banda larga vai mais que dobrar durante os próximos anos.

Fica evidente, então, que o mercado de Entretenimento está em alta, proporcionando grandes perspectivas para o Brasil que receberá a atenção de todo o mundo graças a eventos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016, avanços no combate as desigualdades sociais, com a ascensão da Classe C, impulsionando investimentos em infraestrutura e mobilizando capital para a economia criativa e cultural no país, no qual o cinema está inserido.

Ainda segundo o relatório da PwC, o Brasil (décimo maior mercado em entretenimento e mídia mundial com US\$ 37.478.000.000,00 em 2011) poderá crescer 11,4% de 2011 a 2015, passando Itália, Canadá e Coréia do Sul para se tornar o sétimo maior mercado em 2014. O Brasil teve também a mais jovem população neste período, com uma idade média de 28,9 anos em 2010. De tal modo que esses fatores projetados contribuirão para tornar o Brasil em um dos países que mais crescerão em Entretenimento e Mídia, durante os próximos anos.

Assim, o mercado de cinema também está aproveitando esse aquecimento no setor da economia criativa e do mercado do entretenimento. O segmento cinematográfico está imerso em um ambiente altamente dinâmico que envolve fatores econômicos, políticos, tecnológicos, culturais e sociais, de forma que deve ser tratado como uma indústria distinta, justamente devido a sua natureza ímpar.

O Entretenimento Filmado pode atingir uma fatia do mercado de Entretenimento e Mídia mundial de US\$ 90.622.000.000,00, crescendo 5,1% em 2011 com relação ao ano de

2010, de modo que tem perspectiva de crescimento de 5,9% de 2011 a 2015, bem acima de outros segmentos pesquisados no relatório da PwC como livros, rádio, jornal, revista e música.

No Brasil, o Entretenimento Filmado pode alcançar US\$ 1.499.000.000,00 crescendo 9,6% em 2011 (o sexto maior crescimento estimado dentre todos os países pesquisados pela PwC para este ano) em comparação a 2010 e tem perspectiva de crescer 8,6% de 2011 a 2015, o sétimo maior crescimento em Entretenimento Filmado no mundo para esse período projetado.

Aliando o método desenvolvido por Herbert José de Sousa em “Como se faz análise de conjuntura” com o exame do ambiente do mercado de cinema nacional, foi identificado os principais acontecimentos, cenários, atores, relações de força e articulação entre “estrutura” e “conjuntura” da atual indústria cinematográfica brasileira para decisões estratégicas.

Através da análise realizada, podemos observar mais claramente a desproporção entre a força que o mercado do cinema brasileiro possui e a fragilidade da indústria cinematográfica nacional. Fica evidente a necessidade de adotar medidas para fortalecer o cinema genuinamente nacional. Daí a importância de esclarecer a situação atual da indústria cinematográfica brasileira, para, deste modo, adotar ações estratégicas efetivas e que a fortaleçam, buscando um desenvolvimento da indústria mais bem embasado, firme e assertivo.

Apesar de o mercado brasileiro ser grande, com possibilidade de crescimento de público e renda, a cadeia de processo cinematográfico brasileiro, formado pela produção de filmes, distribuição dos títulos e exibição em salas de cinema, está historicamente deficiente em sua estrutura e dominada por corporações estrangeiras. Embora tenha um crescente número de expectadores nas salas de exibição e perspectivas de crescimento em renda para os próximos anos, foi mostrando que boa parte do público brasileiro assiste a produções cinematográficas estrangeiras, mais notadamente norte-americanas. Desse modo, por os filmes americanos serem os mais assistidos no país, as empresas norte-americanas também dominam a distribuição dos títulos mais lucrativos no Brasil. O setor de exibição também, de certo modo, é dominado por empresas que tem capital estrangeiro.

Há muitos desafios a serem vencidos pelo cinema brasileiro. Como mostrado, boa parte da população que está fora das grandes capitais não possui acesso ao cinema, existem poucos salas de exibição (principalmente nas regiões Norte e Nordeste), grande parte dos títulos brasileiros não conseguem conquistar o grande público nacional como obras

estrangeiras, a pirataria está tomando parte da renda de bilheterias e de aluguel em *Home vídeo*.

As respostas nacionais aos desafios propostos pelo dinamismo tecnológico, econômico, mercadológico, político e cultural da indústria cinema dependem, antes de tudo, da capacidade criativa, adaptativa e de absorção da matriz cultural de cada país. Em termos econômicos, a capacidade de resposta depende da estrutura da indústria audiovisual no país, ou seja, da base tecnológica, organização empresarial, controle do mercado e competitividade das empresas dessa indústria. Depende também das instituições de políticas cultural e industrial voltadas para a indústria audiovisual.

É importante formar ações estratégicas que levem a consolidação da indústria do cinema nacional para que acontecimentos como o ocorrido com o fechamento da Embrafilme não voltem a se repetir. Naquela circunstância a produção nacional era sustentada basicamente pelo Estado, de tal modo que quando este pilar caiu, a produção brasileira praticamente se estagnou. Hoje, a dependência do cinema nacional para o Estado ainda é grande, mas já se observa o nascimento de produções de títulos feitos por realizados independentes do Estado e que estão conseguindo resultados satisfatórios no mercado comercial. Entretanto, é importante frisar que os incentivos do Estado para o cinema brasileiro devem continuar, afinal o segmento cinematográfico nacional ainda é frágil.

A existência de incentivos governamentais ainda é uma condição necessária para a sobrevivência atual do cinema brasileiro. Esses incentivos, contudo, não devem se restringir ao subsídio à produção cinematográfica. Outros programas governamentais, como o programa “Cinema Perto de Você” (que pretende modernizar e reativar salas tradicionais e construir 600 novos cinemas em todo país, até 2014) e o “Vale Cultura” (que fornecerá verba para as famílias que ganham até um salário mínimo para consumirem conteúdo cultural), abasteceram a necessidade de mais salas de exibição e de recursos injetados para os consumidores aplicarem na indústria cinematográfica brasileira.

Para possibilitar o crescimento sustentado do cinema brasileiro é preciso melhorar a qualidade técnica dos seus filmes, aumentar sua capacidade de acesso ao público e assegurar fontes autônomas de financiamento para a produção, o que está recomeçando a acontecer.

A melhoria de qualidade técnica requer programas de capacitação e formação de pessoal nas mais diversas atividades da indústria. Investimento em cursos de em artes visuais, cursos de graduação em cinema, artes cênicas, entre outros, por exemplo, formarão uma gama de cineastas, produtores, roteiristas, atores, equipe técnica e diretores que buscam desenvolver

um cinema diversificado, amplo e que atende a todos os tipos de gostos dos consumidores, sejam eles comerciais ou autorais.

A instabilidade do público nacional dificulta a transformação de ideias criativas em produtos de sucesso comercial o que se evidencia pelas várias surpresas e fracassos de lançamentos, estúdios e indústrias nacionais. O sucesso, contudo, é altamente rentável e, portanto, a indústria tende naturalmente a um processo de concentração. Entretanto, a consolidação da estrutura concentrada atualmente existente resultou em grande parte das estratégias de controle do mercado postas em práticas pelas empresas dominantes da indústria, em sua grande maioria, como se esclareceu, formada por organizações norte-americanas.

É extremamente importante que aja, então, uma aproximação dos grandes produtores nacionais voltados para o cinema comercial, que ainda estão amadurecendo, com as faculdades e cursos de cinema nacional, pois, apesar de serem recentes e ainda escassos, muito capital intelectual está sendo formado a partir daí e futuros profissionais especializados necessitarão de investimentos e suporte para a realização de projetos.

Para viabilizar fontes sustentáveis de financiamento é necessário que as atividades de distribuição e exibição participem da produção, dessa forma contribuindo para reduzir riscos e incertezas intrínsecos aos investimentos na atividade do cinema, algo que está começando a se desenvolver.

O Digital, por exemplo, pode oferecer várias soluções para o cinema nacional. Com a entrada das câmeras e computadores digitais, o processo de produção pode ser barateado, viabilizando a realização de mais obras (tanto comerciais quanto autorais). Muitos cinemas brasileiros já estão adotando a projeção digital, facilitando e agilizando o processo de distribuição, além da possibilidade de proporcionar novos meios de exibição através do 3D, conquistando mais público e aumentando a renda de bilheteria.

É preciso também manter e aumentar os incentivos tanto públicos quanto privados, bem como é importante elevar a contribuição para o setor da Educação do país, vinculando-o ao cinema nacional, de forma que irá servir de impulso para o desenvolvimento da economia cultural e criativa, por mais que os investimentos neste setor tenham um período de tempo de maturação para os resultados verdadeiramente efetivos. O fato é que o aporte de recursos em Educação é extremamente necessário para o futuro da sustentabilidade da indústria cinematográfica brasileira, e é uma das principais ações estratégicas a serem levadas em consideração.

Afinal, foi importante esquadrihar o ambiente atual do cinema brasileiro para identificar as carências na estrutura da indústria cinematográfica que precisam ser trabalhadas, bem como também foi exposto as virtudes que a indústria nacional possui. Ainda há muito a ser conquistado, é possível ampliar salas de exibição no mercado brasileiro e existe uma crescente demanda para isso, realizações de obras brasileiras também estão em uma crescente, faltando apenas uma melhor vinculação com o empresariado de distribuidores e exibidores, mas para isso é preciso que os títulos nacionais desenvolvam conteúdos que atendam a todos os tipos de público, assim como buscar meios de melhorar a produção dos filmes e o Digital é elemento essencial para isso.

Vale, enfim, ressaltar a importância do poder conseguindo pelo consumidor no mercado de cinema com a evolução da tecnologia, trazendo esta perspectiva para o mercado nacional. É importante desenvolver produções nacionais para que o espectador brasileiro se identifique com o que está assistindo. Como exposto, é nas produções cinematográficas nacionais que estão presentes condicionamentos sociais e culturais, podendo, assim, expressar essencialmente a mentalidade e as ideias de nossa sociedade. As manifestações socioculturais alimentam o cinema, e é este atributo fundamental que torna esta arte tão interessante. É necessário que a cultura brasileira seja representada em um cinema genuinamente nacional. Mais do que uma questão, comercial e protecionista, é um questão de autocrítica, afinal, observar, retratar e analisar o que somos, promove o desenvolvimento da sociedade e fortalece a identidade nacional.

REFERÊNCIAS

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

ANCINE. **Filmes Nacionais de 500 mil até um milhão de espectadores (1970/2010) por ano**. Disponível em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/2011/filmes/por_ano_entre_500.pdf. Acessado em 8 de novembro de 2011.

ANCINE. **Filmes Nacionais de 500 mil até um milhão de espectadores (1970/2010) por produtora**. Disponível em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/2011/filmes/por_produtores_entre_500.pdf. Acessado em 12 de outubro de 2011.

ANCINE. **Filmes Nacionais de 500 mil até um milhão de espectadores (1970/2010) por público**. Disponível em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/2011/filmes/por_publico_entre_500.pdf. Acessado em 10 de outubro de 2011.

ANCINE. **Filmes Nacionais de 500 mil até um milhão de espectadores (1970/2010) por unidade da federação**. Disponível em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/2011/filmes/por_uf_entre_500.pdf. Acessado em 9 de outubro de 2011.

BARBOSA, Mariana. **Entrevista da 2ª - Marcelo Bertini: Cinema descobre classe C e cresce 51% em 3 anos**. Folha de São Paulo: São Paulo. Disponível em:
<http://sergyovitro.blogspot.com/2011/06/entrevista-da-2-marcelo-bertini.html>. Acessado em 29 de outubro de 2011.

BELELI, Claudio; PERRUT, Fábio SILVA, Ana L. da Costa e; SALLAI, Ana; SOBROSA, Carla; REZENDE, Marcos de; PINTA, Tânia; LIMA, Mariana; MACEDO, LUANA; BEZERRA, Mariana; TÂMARA, Fernanda; COSTA, Amanda; GINDRE, Gustavo; CUNHA, Bruno; LIMA, Leonardo. **Salas de Exibição: Mapeamento Agência Nacional do Cinema – 2010**. Publicado em 30 de julho de 2011. Disponível em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2010/Informe_Anuar_2010.pdf. Acessado em 30 de outubro de 2011.

BERTINI, B. **Economia da Cultura: A indústria do entretenimento e o audiovisual no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BUENO MAIA, Lucas. **Produção, Distribuição e Exibição – Cinema Brasileiro da Retomada**. 2008. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas). Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

BUSHIDÔ, Nikko. **A arte da guerra: os treze capítulos originais/Sun Tzu; adaptação e tradução de Nikko Bushidô**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

CARRELLI SÁ, Felipe. **Entendendo a Lei Rouanet** (15 de setembro de 2009). Revista Universitária do Audiovisual. Disponível em: <http://www.ufscar.br/rua/site/?p=2264>. Acessado em 7 de novembro de 2011.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Makron Books: São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLASSIMARKETING. **GNC Cinemas: Perfil do público 2011**. Disponível em: <http://www.classimarketing.com.br/produtos/gnc/perfil-publico.php>. Acessado em 30 de setembro de 2011.

FICA. **Cacá Diegues e Arnaldo Jabor discutem sobre cinema nacional no Fica**. Disponível em: <http://www.fica.art.br/noticias/cinema/caca-diegues-e-arnaldo-jabor-discutem-sobre-cinema-nacional-no-fica/>. Acessado em 28 de outubro de 2011.

FILME B. **DATABASE Mundo 2008: ano base 2007**. Disponível em: <http://www.filmeb.com.br/dbmundo/html/brasil.php>. Acessado em 3 de outubro de 2011.

FILME B. **Gráficos e tabelas**. Disponível em: <http://www.filmeb.com.br/portal/html/graficosetabelas.php>. Acessado em 3 de outubro de 2011.

FILME B. **Pesquisa do Ibope traz perfil do frequentador de cinema no Brasil**. 9 de julho de 2003. Disponível em: <http://www.filmeb.com.br/informe/291/n291.pdf>. Acessado em 20 de outubro de 2011.

GLOBO NEWS. **Entrevista ao Programa Conta Corrente: Cinema no Brasil vive um momento excepcional, diz Sérgio Sá Leitão**. Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2011/10/cinema-no-brasil-vive-um-momento-excepcional-diz-sergio-sa-leitao.html>. Acessado em 30 de outubro de 2011.

GOLDFAJN, Ilan; MAROTTE, Agustina De; LOPES, Adriano; BICALHO, Aurélio. **Macro Visão Itaú Unibanco. Brasil 2020: o futuro visto de hoje**. Terça-feira, 15 de fevereiro de 2011.

GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBOPE. **Gastos da população com cinema movimentará R\$ 1,76 bilhão**. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Consumo&docid=E9D54540DE838FB68325793D005F7036>. Acessado em 4 do novembro de 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOBATO, David. **Introdução à Administração Estratégica**. Fundação Getúlio Vargas Online. Disponível em <http://www5.fgv.br/fgvonline/ocw/OCWADMEAD/index2.htm>. Acessado em 12 de setembro de 2011.

LOPES, Maíra M.; WOOD, Thomaz. **O Processo Produtivo da Indústria Cinematográfica Brasileira**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas: 2002

MARTINS, Claudio. **Brasil sobe 10 posições no ranking Country Brand Index**. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/brasil-sobe-10-posicoes-no-ranking-de-valor-de-marca>. Acessado em 29 de outubro de 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Economia da Cultura**. Ministério da Educação. Secretaria para o Desenvolvimento do Audiovisual. Disponível em: http://www.direitoacomunicacao.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=185&Itemid=99999999#A4.1. Acessado em 4 de outubro de 2011.

MORAIS DA COSTA, Fernando. **Primeiras tentativas de sonorização no cinema brasileiro (os cinematógrafos falantes - 1902 - 1908)**. Disponível em: http://www.mnemocine.art.br/index.php?option=com_content&view=article&id=93:primeiras-tentativas-de-sonorizacao-no-cinema-brasileiro-os-cinematografos-falantes-1902-1908&catid=42:historia-no-cinema-historia-do-cinema&Itemid=67 (25 de julho de 2008). Mnemocine. Acessado em 5 de novembro de 2010.

NERI, Marcelo. **Os Emergentes dos Emergentes: Reflexões Globais e Ações Locais para a Nova Classe Média Brasileira**. Fundação Getúlio Vargas: Julho/2011. Disponível em: <http://www.fgv.br/cps/brics/>. Acessado em 30 de outubro de 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARANÁ ONLINE. **Primeira sessão de cinema do Brasil completa 115 anos**. Portal de Notícias Paraná-Online (através da Agência Estado). <http://www.parana-online.com.br/editoria/almanaque/news/542933/?noticia=PRIMEIRA+SESSAO+DE+CINEMA+DO+BRASIL+COMPLETA+115+ANOS>. Acessado em 5 de novembro de 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRICEWATERHOUSE. **Global entertainment and media Outlook 2011 – 2015: Industry overview**. 12ª edição anual. Publicado em junho de 2011.

PRICEWATERHOUSE. **Filmed entertainment**. Disponível em <http://www.pwcmediaoutlook.com/index.php>. Acessado em 17 de setembro de 2011.

ROSÁRIO, Miguel. **Raio-X do cinema brasileiro**. Disponível em: <http://oleododiabo.blogspot.com/2011/07/raio-x-do-cinema-brasileiro.html>. Acessado em 26 de outubro de 2011.

RIBEIRO, Felipe de O. **Plano Nacional de Cultura**: Estudo sobre a indústria cinematográfica brasileira. Secretaria de Políticas Culturais. Ministério da Cultura. Brasília, 2007.

RUY, Karine dos Santos. **Cinema e indústria**: Estratégias e apostas da Indústria Cinematográfica Brasileira Contemporânea. Nº22 Porto Alegre: Famecos/PUCRS, 2009. Disponível em:
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/6474/4704>.
Acessado em 27 de outubro de 2011.

SÁ EARP, Fabio; SROULEVICH, Helena. **O Mercado de cinema no Brasil**. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/datacenter/ie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto04112.pdf>. Acessado em 9 de julho de 2011.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SOUZA, Herbert J. **Como se faz análise de conjuntura**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1895.

VALENTE, Eduardo. **Catálogo Revista Cinética Cinema Brasileiro**: anos 2000, 10 questões. Disponível em: www.revistacinetica.com.br/anos2000. Acessado em 10 de outubro de 2011.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **Cinema do Brasil**. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinema_do_Brasil#cite_note-4. Acessado em 20 de outubro de 2011.