



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**LUCAS DE MENEZES E SILVA VALLADARES**

**A RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA:**  
**É POSSÍVEL PREVER SUA LUCRATIVIDADE?**

Salvador

2021

**LUCAS DE MENEZES E SILVA VALLADARES**

**A RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA: É  
POSSÍVEL PREVER SUA LUCRATIVIDADE?**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Economia da empresa e da cultura.

Orientador: Prof. Dr. Uallace Moreira Lima.

Salvador

2021

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Cristina Magalhães CRB 5- 960

Valladares, Lucas de Menezes e Silva

V176 A rentabilidade da indústria cinematográfica: é possível prever sua lucratividade?./ Lucas de Menezes e Silva Valladares. – Salvador, 2021. 53f. Il.; fig.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Uallace Moreira Lima.

1. Indústria cinematográfica. 2. Cinema. 3. Lucratividade. 4. Economia cultural. I. Lima, Uallace Moreira. II. Título. III. Universidade Federal da Bahia.

CDD – 338.47981

**LUCAS DE MENEZES E SILVA VALLADARES**

**A RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA: É POSSÍVEL  
PREVER SUA LUCRATIVIDADE?**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Economia da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Economia.

Aprovado em 01 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora



---

**Prof. Dr. Uallace Moreira Lima**

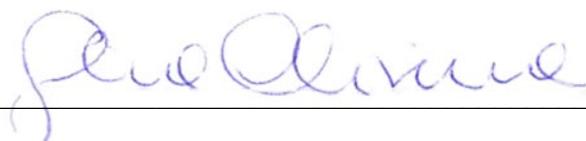
Universidade Federal da Bahia – UFBA



---

**Prof. Dr. Nuno Jorge Rodrigues Teles Sampaio**

Universidade Federal da Bahia – UFBA



---

**Prof. Dr. Gilca Garcia de Oliveira**

Universidade Federal da Bahia – UFBA

## RESUMO

O negócio do cinema é uma indústria multibilionária que é uma parte importante da economia cultural de qualquer país. No entanto, alguns projetos são bem-sucedidos e muitos não. Dada a quantidade de risco e investimento necessários para produzir um filme, é essencial investigar quais fatores são relevantes para determinar o sucesso de bilheteria de um filme. Uma extensa revisão e classificação da conjuntura e estrutura da indústria é feita e as formas que um filme pode se comportar no mercado são apresentadas, apontando para quais características (gênero, orçamento, poder de estrela) são preditores mais significativos na determinação de receita da bilheteria e/ou lucratividade dos filmes. Com base nisso, expõe-se uma revisão crítica da indústria cinematográfica brasileira, para que se discuta as opções de políticas econômicas locais voltadas para a indústria de cinema nacional, dadas as suas particularidades.

**Palavras-chave:** cinema; incerteza; risco; lucratividade; previsibilidade.

## ABSTRACT

The movie business is a multi-billion-dollar industry that is an important part of any country's cultural economy. However, some projects are successful, and many are not. Given the amount of risk and investment required to produce a film, it is essential to investigate which factors are relevant in determining a film's box office success. An extensive review and classification of the industry's situation and structure is carried out and the ways in which a film might behave in the market are presented, pointing out which characteristics (genre, budget, star power) are the most significant predictors in determining box office revenue and/or profitability of the films. Based on this, a critical review of the Brazilian film industry is presented, in order to discuss the options for local economic policies aimed at the national film industry, given its particularities.

**Key words:** cinema; uncertainty; risk; profitability; predictability.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estrutura contratual típica de um projeto cinematográfico.....	17
Figura 2 - Diagrama das plataformas típicas de lançamento de um filme.....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 A ESTRUTURA DO MERCADO DE CINEMA .....</b>	<b>10</b>
2.1 A FIRMA E A INCERTEZA .....	10
2.2 FINANCIAMENTO, INCENTIVOS FISCAIS E REDUÇÃO DE RISCOS.....	18
2.3 CONCENTRAÇÃO PRODUTIVA .....	22
2.4 CONJUNTURA DA INDÚSTRIA DO CINEMA .....	23
<b>3 TIPOLOGIA DO MERCADO CINEMATOGRAFICO: CLASSIFICAÇÃO DOS FILMES DE ACORDO COM SUA CONDIÇÃO DE MERCADO.....</b>	<b>26</b>
3.1 COMO CATEGORIZAR E ANALISAR OS FILMES .....	26
A) <i>WINNERS</i> .....	27
B) <i>LOSERS</i> .....	27
C) <i>BLOCKBUSTERS</i> .....	28
D) <i>SLEEPERS</i> .....	28
E) <i>BOMBS E FLOPS</i> .....	29
3.2 CONSTATAÇÕES DO TRABALHO ANALÍTICO .....	29
<b>4 ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E DESENVOLVER A INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA REGIONAL/NACIONAL .....</b>	<b>34</b>
<b>6 RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Alguns filmes são bem-sucedidos financeiramente, muitos outros não. Por conta da importância e tamanho que a indústria cinematográfica tem na cultura e na economia de diversos países, fazer um prognóstico da bilheteria de um filme em específico é um esforço desafiador, intrigando muitos estudiosos e tomadores de decisão dessa indústria. Portanto, é um objetivo pertinente procurar o que explique a discrepância entre a lucratividade de filmes com características e segmentos de mercados diferentes. Trata-se de levantar diversos aspectos da indústria do cinema para chegar em um entendimento do que são de fato fatores que influenciam no retorno financeiro de um projeto.

Almeja-se encontrar os melhores caminhos para o crescimento da ainda pequena indústria cinematográfica, especialmente a brasileira, baseando-se na organização adotada por outros países já consolidados. Apesar da dificuldade associada com a natureza imprevisível desse tipo de produto, vários pesquisadores aventuraram-se no desenvolvimento de modelos para prever o sucesso financeiro dos filmes, usando (principalmente) abordagens de previsão baseadas em métodos estatísticos, mas não limitados apenas a esse tipo de análise. A maior parte dos estudos tentam encontrar a receita total da bilheteria após o lançamento inicial dos filmes. Entretanto, muitos (Litman, 1983; Sawhney; Eliashberg, 1996) não conseguem apurar resultados suficientemente precisos para suportar concretamente a tomada de decisão. Portanto, o grande problema considerado por esse trabalho é indagar sobre a plausibilidade da previsão sobre a rentabilidade, e o comportamento de consumo das audiências quando um filme é lançado. Ou seja, qualquer tentativa de presságio não passa de profetização, sem muita solidez?

Como hipótese espera-se encontrar que a estrutura empresarial do setor de produção cinematográfica se mostra ainda altamente oligopolizada, mas fortemente globalizada, com grandes barreiras a entrada. Pressupõem-se, ainda, que a rentabilidade (apesar de previsão pouco acurada) de um projeto cinematográfico, ocorre se os investimentos forem alocados de forma otimizada, ou seja, a hipótese prevê que estimar a rentabilidade da indústria tem limitações, mas é possível e, se levada em consideração as características específicas do cinema, permite distinguir o comportamento das audiências para um dado filme. Além disso, se houver apoio estatal eficiente, utilizando ao máximo as novas formas de mídia digital, é possível alicerçar uma grande indústria nacional de cinema, com importante relevância internacional e promoção do desenvolvimento econômico e cultural do país.

A metodologia desse trabalho engloba uma revisão bibliográfica, uma descrição e análise da estrutura atual do mercado do cinema (envolvendo a dinâmica entre grandes, média e pequenas produções e suas audiências), na forma de um agregado dos estudos sobre previsibilidade dessa indústria, levando em consideração tanto seus acertos quanto seus limites. Além disso os parâmetros adotados para caracterizar os filmes, decompondo uma argumentação sobre as condições financeiras, institucionais e de inovação que formam a organização da indústria do cinema. Centrado nas finanças, que buscam uma abundância de fluxo de capital, e os mecanismos utilizados para mitigar o risco atrelado ao investimento desse tipo de negócio, e em seguida, buscar entender o que acontece quando um filme não consegue atingir sua meta, mas ainda tem a obrigação de pagar os empréstimos captados para financiar a produção.

A forma de comparar os vários filmes e produções é mais simples se eles forem analisados estatisticamente, com o intuito de termos uma ideia baseada empiricamente, com uma abordagem inter-relacionada. Uma maneira moderna de agrupar todos os conceitos e analisá-los seria com a construção de um modelo econométrico ou matemático, que mesmo não sendo infalível, permite o entendimento dos diferentes impactos de cada característica de um filme no seu retorno, financeiro ou não. Esse é o caminho adotado por significativa parte da literatura (Deniz; Hasbrouck, 2012; De Vany, 2004; De Vany, Walls, 1999; Ravid, 1999; Sinha; Pan, 2005; Rusco; Walls, 2003), mas não serão formulados novos modelos econométricos nesse trabalho. Os parâmetros encontrados pela literatura relevante podem ajudar a escolher quais são as prioridades com os gastos de geração de um filme, a fim de que ele seja mais saudável ao encontro com as audiências e apresente menos riscos. O ferramental estatístico e econômico proporciona um exame das dinâmicas da indústria do cinema, cabendo nessa monografia apontar até onde esses instrumentos são capazes de explicar uma indústria tão complexa.

Além desta introdução, essa monografia é composta por mais cinco capítulos. Inicialmente, um capítulo que aborda a estrutura do mercado cinematográfico conceitualizando os termos mais comuns que gerem a tomada de decisão dos agentes do setor. Depois quais são as formas mais comuns de classificação dos filmes de acordo com o seu orçamento e retorno de bilheteria esperado. Em seguida temos uma exploração das melhores estratégias que foram adotadas pelos países para desenvolvimento e expansão de sua indústria cinematográfica. Com isso investiga-se como o Brasil deve propalar sua produção audiovisual, de maneira

eficiente e sustentável economicamente, frente aos grandes centros internacionais. Por fim são apresentados os resultados dessa compilação de elementos e referências.

## 2 A ESTRUTURA DO MERCADO DE CINEMA

Nesse capítulo é apresentado os conceitos teóricos mais importantes para o entendimento da indústria do cinema, através de uma revisão bibliográfica da literatura pertinente. O que inclui a exposição dos conceitos de “firma”, somado a sua organização contratual no negócio do cinema e a ideia de “incerteza”, no âmbito econômico. Além disso, é trabalhado como um filme é financiado e quais as expectativas das empresas, junto a uma breve asserção da concentração da estrutura produtiva desse mercado e sua conjuntura. Com isso, coloca-se em evidência a estrutura de mercado do cinema, assim como sua dinâmica.

Rotstein (1988) argumenta que as indústrias midiáticas estão apanhadas no nexo da economia no que veio a ser conhecido como as "indústrias culturais". Portanto, esses setores são sujeitos (até certo ponto) a lógica e parâmetros que se aplicam a economia em geral. Mas seria um erro grosseiro avançar e dizer que a cultura, por ser, em parte, incorporada nas indústrias culturais, é também sujeitada a todas as estruturas e disciplina da economia. Dessa forma, o reducionismo utilizado para analisar os filmes e os seus consumidores, como um bem qualquer e agentes racionais, ou seja, cabe afastar-se de uma investigação qualitativa dos filmes. Se faz necessário, então, delimitar o objeto aqui tratado apenas nos aspectos financeiros e organizacionais das estruturas econômicas dessa indústria.

### 2.1 A FIRMA E A INCERTEZA

Jensen e Meckling (1976) baseiam a firma na “teoria de direitos de propriedade, agência e finanças”, expandindo o entendimento da firma para além da visão neoclássica padrão das empresas como uma “caixa preta”. A representação da firma capitalista que é proposta e conceitualizada envolve um sistema de livre contratos entre indivíduos. A relação entre administradores e provedores de capital fica no centro da análise, baseado no postulado de que os administradores são agentes dos acionistas (*shareholders*).

Na teoria contratual da firma, elas são, segundo Jensen e Meckling (1976), “ficções legais que servem como um elo para um cenário de relações contratuais entre indivíduos”. Esses contratos entre os detentores dos fatores de produção e seus consumidores, especificando os direitos de cada agente na organização, critérios de performance nos quais cada um é avaliado e funções de remuneração enfrentadas.

Jensen e Meckling (1976) pegam emprestado dos juristas o conceito de “ficções legais” para se opor a concepção da firma como uma entidade real, distinta dos indivíduos que a

compõem. A firma existe como uma “ficção legal” que serve como um recipiente para contratos. Na indústria do cinema essa “ficção legal” divide-se em 4 (quatro) partes estruturantes do projeto, uma espécie de divisão interna do trabalho que organiza os custos para garantir as funções e os papéis dos seus agentes em cada etapa da produção.<sup>1</sup>

Elas são aquisições de direitos de história (livros e *scripts*), pré-produção (locação, elenco, design de sets e figurino); fotografia principal, subdividida entre: *above the line* (talento criativo central: atores, diretores, escritores), *below the line* (departamentos técnicos, mão-de-obra, aprovisionamento). Por fim, pós-produção (edição, mixagem, efeitos visuais e etc. Custos de promoção e marketing são comumente reponsabilidade da distribuidora do filme, portanto é anômalo incluí-los no orçamento do projeto (VOGEL, 2011).

Para Weinstein (2012) é possível considerar 3 grandes concepções para a corporação: como uma entidade real, uma pessoa moral e uma ficção legal. A primeira é a única que pode representar a grande empresa moderna, já que, como foi analisado por Alfred D. Chandler Jr. (1992), como um todo integrado e unificado, uma entidade coletiva que não pode ser reduzida a soma dos indivíduos que a compõe.

Dito isso, a firma da indústria cinematográfica não apresenta diferenças operacionais diferentes de uma empresa comum de um outro bem ou serviço qualquer, mesmo produzindo um bem cultural e extremamente subjetivo. Significa que apesar da fazedura e organização similar das empresas, cada projeto de cinema pode ser recebido pelo público de forma muito particular e mais variada do que uma *commodity* regular, ainda que levemos em consideração a diferenciação por marca buscada pelas empresas de outros setores. Albarran (2004) observa que atributos essenciais da maioria das commodities podem ser facilmente descritos e medidos, este não é o caso para filmes. Invariavelmente um filme ainda é arte e descrever e medir uma obra de arte é um problema ontológico sujeito um número virtualmente infinito de interpretações.

A teoria da firma teorizada por Chandler, principalmente em três livros: *Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977) e *Scale and Scope* (1990), é uma teoria das grandes empresas, ou o porquê de as grandes empresas serem bem-sucedidas. Implica em um modelo de organização empresarial aplicável universalmente (portanto incluindo o setor

---

<sup>1</sup> Na nomenclatura da indústria cinematográfica, cada parte é onde se concentra o “*negative cost*” (custo do negativo, termo derivado do negativo de uma fotografia), que é o custo médio de produção (incluindo despesas gerais do estúdio e juros capitalizados) de uma película.

cinematográfico), que como consequência dessa abrangência atraiu um criticismo considerável.

O cerne do pensamento de Chandler reside em uma profunda análise da América do Norte corporativa, centrada em quatro estudos de caso de grandes organizações durante o período entre guerras. A detalhada investigação histórica levantada por ele elucida sobre os desafios de mercado e de tecnologia que levaram ao crescimento das maiores firmas americanas, que resultou na sua influente tese que a estrutura de uma organização é determinada pelas suas estratégias em direção aos produtos e mercados. Dessa forma a divisão multidivisional da estrutura é uma resposta a diversificação em produtos e/ou mercado geográfico.

O conceito de Chandler sobre a “mão-visível” explica as origens da firma e do subsequente crescimento. Firms existem porque podem alcançar coordenação mais efetivamente que o mercado, de forma que os investimentos na hierarquia administrativa realizam ganhos produtivos. Tais ganhos são mais facilmente realizáveis quando o mercado para a produção do mercado cria economias de mercado suficientes. Alguns desses ganhos crescem com a descentralização da tomada de decisão dentro da hierarquia administrativa.

Para ser mais efetiva, firmas adotam a forma multidivisional. O termo *M-form* (Forma-M) é também usado para descrever essa estrutura, apesar de comumente atribuída a Chandler, foi definida mais precisamente por Williamson (1971). Segundo essa definição, as características chaves são: controle centralizado sobre a tomada de decisão estratégica sobre investimento em novos produtos e mercados; e delegação de decisões operacionais para divisões mantidas como centros de lucro<sup>2</sup>. Esse sistema de tomada de decisão é exatamente como os produtores dos estúdios escolhem quais projetos sancionar e para quem outorgar cada aspecto da produção do filme (Denis; Hasbrouck, 2010).

Chandler complementa, ao invés de rejeitar, a teoria da firma convencional. De um lado a estimativa do mercado de demanda continua um dos mais importantes desafios enfrentados por administradores de empreendimentos *M-form* e hierárquicos, sem esquecer a sua escala e dominância expandida. Ao mesmo tempo a sua teoria oferece uma detalhada análise da organização do lado da oferta.

Além desse arcabouço, é necessário explicar o porquê as firmas procuram maneiras cada vez mais lucrativas de produzir suas mercadorias, filmes inclusos, na forma de economias de

---

<sup>2</sup> Uma parte de uma organização que apresenta receitas e custos atribuíveis, portanto, lucratividade determinável.

escala e escopo. Os conceitos de economias de escala e escopo fazem referência a eficiência do custo de realização e operação das firmas.

Economias de escala ocorrem quando uma firma tem grande capital investido e o seu custo médio de produção declina enquanto várias unidades de um produto são feitas. Por exemplo, o custo fixo e variável para um estúdio produzir apenas um filme é muito alto, mas o custo para cada filme produzido cai dramaticamente à medida que múltiplos filmes são fabricados. Dessa forma, a partir do extrato teórico formulado por Toms (2012), quando já se tem a infraestrutura de diversos equipamentos de filmagem, edição e pós-produção devidamente ativa, o custo que colocar mais um filme “em linha” diminui substancialmente.

Economias de escopo, enquanto estratégia de operação das firmas, permitem aos conglomerados multidivisionais realizarem melhor eficiência de custos em mercados de média horizontal. Por exemplo, a *Viacom* tem a habilidade de produzir um filme via a *Paramount Studios*, lançar esse filme no seu canal fechado *Showtime* e promover o filme através de outros canais de programação e publicação. O mesmo vale para a *Time Warner* (com a *HBO* e *Warner Bros*) e o Grupo Globo. Isso sinaliza que o setor não só é oligopolizado nos EUA, em menor escala, mas ele também é concentrado no Brasil, já que virtualmente nenhuma outra empresa brasileira de comunicação possui plataformas em tantos outros formatos de mídia, na escala do Grupo Globo, para distribuir seus projetos.

Com a “firma” conceitualizada, a indústria do cinema opera em meio ao caos da incerteza, quando se observa o processo de financiar, fazer e vender filmes. Seguindo as postulações de Frank Knight, feitas em 1921, o problema de enfrentar a incerteza passa inevitavelmente pelo problema geral de gestão e controle econômico. As incertezas econômicas fundamentais são os erros na previsão do futuro e em fazer ajustes no presente que se adequem às condições futuras. Em *Adventures in the Screen Trade* (1983), o roteirista Willian Goldman descreve a indústria do cinema como um mercado em que “ninguém sabe de nada”, ou seja, a previsibilidade é zero, ou muito perto disso. Essa se tornou a curiosidade central de economistas neoclássicos, que por meio de análise quantitativa, formularam o chamado “*Hollywood Economics*”. É uma linha de trabalho que foca nos resultados históricos de bilheteria indústria do cinema americano e encontrou, que, de fato, os rendimentos são imprevisíveis (Morawetz, 2008).

É de se perceber que, algumas vezes, projetos de grande orçamento, com estrelas bancáveis, tem insucesso, enquanto outros, com baixo financiamento e nenhuma estrela, são catapultados

para o sucesso, mostrando bilheterias inversas aos prognósticos negativos dos críticos mais experientes (Vogel, 2011).

Em vista disso, adotar um esquema de organização empresarial focado num molde de escala ou escopo não resolve por completo os dilemas impostos pela baixa previsibilidade da demanda da indústria. Entretanto, pode mitigar moderadamente alguns dos riscos e abrandar os custos produtivos, caso atrelado a verticalização da empresa.

Soma-se essa incerteza sobre a lucratividade dos projetos, temos a racionalidade limitada dos tomadores de decisão. Para Tversky e Kahneman (1974) as pessoas (e por consequência os produtores e financiadores da indústria) são insensíveis a previsibilidade, mesmo que em teoria ela pudesse ser calculada. Nesse trabalho seminal, o exemplo dado é o da descrição operacional de uma companhia e a subsequente indagação para prever a lucratividade do negócio. Se a descrição da empresa for muito favorável, um grande lucro se mostrará representativo dessa descrição: se a descrição for medíocre, uma performance medíocre irá aparecer mais representativa. Ou seja, o grau de deferência em que a empresa é descrita (e no nosso caso, do projeto cinematográfico) não é afetado pela confiabilidade dessa descrição ou pelo grau em que ela permite uma previsão precisa (leia-se: a existência de ferramental estatístico para modelagem ou previsibilidade).

Portanto, se os indivíduos preveem resultados apenas em termos de admissibilidade da descrição, suas previsões serão insensíveis a confiança da evidência e da precisão esperada do prognóstico. Esse modo de julgamento viola a teoria estatística normativa na qual a gama de previsões é controlada pelas considerações de previsibilidade. Logo, a aquisição de financiamento para um projeto, na indústria do cinema, é extremamente dependente na forma e robustez com que o “*pitch*”<sup>3</sup> é apresentado (Vogel, 2011).

Tversky e Kahneman (1974) argumentam então sobre o julgamento sob duas condições diferentes, para fomentar que previsões sobre performance seguem as preconcepções já obtidas sobre esse desempenho:

Em geral, quanto maior a previsibilidade, maior o intervalo de valores previstos. Vários estudos de previsão numérica demonstraram que previsões intuitivas violam essa regra, e que os sujeitos mostram pouca ou nenhuma consideração por considerações de previsibilidade. Em um desses estudos, vários parágrafos foram apresentados aos participantes, cada um descrevendo o desempenho de um professor de inglês durante uma determinada aula prática. Alguns sujeitos foram solicitados para avaliar a qualidade da lição descrita no parágrafo em pontuações percentil, em

---

<sup>3</sup> Jargão, em inglês, para descrever o discurso formulado pelos produtores, escritores ou diretores para a venda de uma ideia, projeto ou script, para possíveis financiadores.

relação a uma população específica. Outros sujeitos foram convidados a prever, também em pontuações percentil, a classificação de cada professor-aluno, 5 anos após a aula prática. Os julgamentos feitos sob as duas condições eram idênticos. Ou seja, a predição de um critério remoto (sucesso de um professor depois de 5 anos) era idêntica à avaliação da informação na qual a previsão se baseava (a qualidade da aula prática). Os estudantes que fizeram essas previsões estavam, sem dúvida, cientes da previsibilidade limitada da competência de ensino com base em uma única lição experimental cinco anos antes; no entanto, suas previsões foram tão extremas quanto suas avaliações. (TVERSKY; KAKNEMAN<sup>4</sup>, 1974, p. 1126, tradução do autor).

Dado isso, o conhecimento incompleto e inferência imperfeita de causas e efeitos, argumentada por Tversky e Kahneman, torna muito difícil classificar as instâncias de maneira perfeitamente objetiva e quaisquer mudanças nas condições em que se forma uma opinião futura é certa de afetar o valor intrínseco da própria opinião.

Economistas como De Vany (2004) e Walls (2005) destacaram como esse alto grau de incerteza, largamente por parte da demanda, molda a economia da indústria dos filmes, resultando em um alto risco financeiro do investimento, especialmente no setor de produção. Isso também tem impacto na organização industrial, pois Maskell e Lorenzen (2004) sugerem que firmas tendem a formar aglomerados em casos de relativa alta incerteza, e engajar na construção ou articulação de redes em casos de comparativa baixa incerteza e imprevisibilidade, fazendo um paralelo a uma perspectiva de custos de transação (Williamson, 1985), no qual quanto maior a incerteza presente e/ou futura de um produto, maior serão seus custos de produção.

Portanto, é presumível que grandes empresas tendam a reduzir seus riscos e diminuir sua incerteza buscando maior poder de mercado a todo custo (e conseqüentemente concentração), já que assim podem inferir com melhor segurança os possíveis lucros de seus investimentos. Graças ao alto grau de incerteza o investimento não é muito atrativo aos investidores mais “conservadores”, que naturalmente se afastam de uma indústria em que imprevisibilidade da demanda predominam e dificilmente existe a capacidade de previsões sobre os resultados de um filme lançado. Portanto, similar a outras indústrias de alto risco e altamente inovadoras,

---

<sup>4</sup> “In general, the higher the predictability, the wider the range of predicted values. Several studies of numerical prediction have demonstrated that intuitive predictions violate this rule, and that subjects show little or no regard for considerations of predictability. In one of these studies, subjects were presented with several paragraphs, each describing the performance of a student teacher during a particular practice lesson. Some subjects were asked to evaluate the quality of the lesson described in the paragraph in percentile scores, relative to a specified population. Other subjects were asked to predict, also in percentile scores, the standing of each student teacher 5 years after the practice lesson. The judgments made under the two conditions were identical. That is, the prediction of a remote criterion (success of a teacher after 5 years) was identical to the evaluation of the information on which the prediction was based (the quality of the practice lesson). The students who made these predictions were undoubtedly aware of the limited predictability of teaching competence on the basis of a single trial lesson 5 years earlier; nevertheless, their predictions were as extreme as their evaluations.”

produtores dependem de investidores mais audaciosos e menos avessos ao risco (Morawetz, 2008).

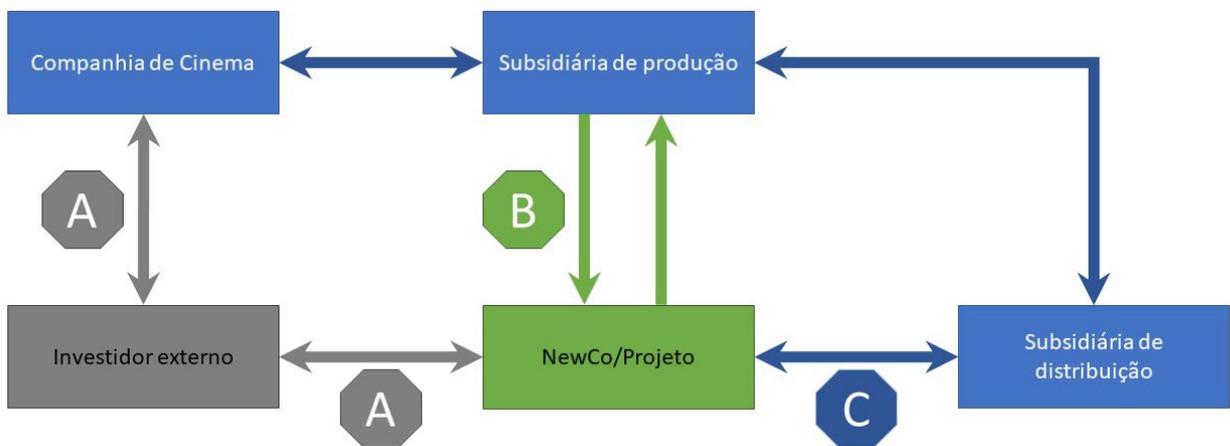
No entanto, para Morawetz e outros (2007), enquanto o risco é reconhecido na presente literatura como um elemento central na formação da organização industrial da produção cinematográfica, essa concepção pode ser criticada por ser muito focada no setor de produção desse negócio, não dando muita atenção a como o risco é mitigado e transferido entre diferentes segmentos por meio de regulação, práticas industriais e técnicas de financiamento. Técnicas essas que incluem, mas não estão limitadas a incentivos fiscais, financiamento por dívida, captação de investidores individuais e investimentos planejados através de fundos de *hedge* e empresas de capital privado. Observar a finança como uma parte inerente da produção pode ter sido bastante preciso durante a era de ouro do sistema de estúdios, mas certamente falha em reconhecer as realidades de uma produção cinematográfica moderna, especialmente fora dos EUA.

A produção cinematográfica é um processo intensivo em capital, com produtores raramente examinando a escala correta dos recursos financeiros necessários para custear seus projetos, evidenciado na grande quantidade de filmes que estouram seus orçamentos. Em geral, firmas preferem financiamento interno, mas como nem sempre isso é possível, produtores (capital produtivo) dependem de investidores externos (capital financeiro) para possibilitar a confecção dos filmes (Morawetz, 2008).

Similar a outras indústrias de alto risco e altamente inovadoras, produtores dependem de investidores mais audaciosos e menos avessos ao risco. Para captar os altos requerimentos de capital, o risco de uma produção é geralmente compartilhado entre um número de investidores distintos, cada um com um perfil de percepção do risco diferente. O modo com que o risco e as receitas são distribuídos entre as diferentes partes é decidido em um contrato que é específico para cada projeto (Miag, 2016).

A Figura 1 ilustra a arquitetura típica de um arranjo financeiro para um projeto cinematográfico, usando a estrutura de pessoas/entidades jurídicas. No vínculo A o investidor externo e a companhia de cinema custeiam as respectivas porcentagens de propriedade do novo projeto através de investimento capital. Na relação B adquire-se o filme completo, de acordo com o orçamento estabelecido, da subsidiária de produção subordinada a empresa cinematográfica. Na ligação C a subsidiária de distribuição da produtora tem contrato para distribuição do filme; os lucros líquidos (receita menos taxa de distribuição, marketing, participações e *residuals*, ou seja, compensações financeiras pagas aos talentos centrais) são repassados a uma *NewCo*<sup>5</sup> e subsequentemente aos investidores iniciais (MIAG, 2016).

**Figura 1** - Estrutura contratual típica de um projeto cinematográfico



Fonte: Elaboração própria (2021), com base em MIAG (2016)

Em respeito aos ricos tomados, a Posição de Recuperação é de importância crucial para os investidores nos contratos. A Posição de Recuperação determina em que ordem os investidores são pagos assim que o dinheiro flui de volta das bilheterias, é comum que aqueles que arcam com os gastos de propaganda tenham prioridade. Enquanto é possível que alguns participantes fiquem totalmente livres ou substancialmente mitigados de riscos, outros investidores em um projeto podem enfrentar “queda-livre” de dimensões desconhecidas (TAVARES *et al.*, 2003).

Desse modo, o investimento em um filme é parecido com uma hierarquia aristocrática, na qual o quanto mais baixo um agente se senta na estrutura de poder, maior o risco de não recuperação e/ou participação no lucro líquido do projeto, processo esse que pode ser agravado, ao passo em que a assimetria de informação entre as partes crescer.

<sup>5</sup> *NewCo* é um termo em inglês para representar uma nova empresa genérica ou uma *startup*. (MIAG, 2016).

Por conta da natureza contratual do negócio dos filmes, mudanças na legislação que alteram o modo com que o risco é distribuído através financiamento na indústria pode, portanto, ter um forte impacto na inter-relação entre financiadores e produtores. Por exemplo, em países europeus, onde a intervenção do estado na indústria do cinema tem uma longa tradição, a distribuição do risco no financiamento é fundamentalmente alterada por elementos subsidiados. Já que subvenções diretas e subsídios normalmente não precisam ser reembolsados, esses artifícios assumem a posição mais baixa nos contratos (sendo a última fonte de financiamento a recuperar o seu dinheiro investido), transferindo o risco da produção para o estado, protegendo e incentivando outros investidores (MORAWETZ *et al.*, 2007).

Propelidas pela alta incerteza, teorizada no capítulo 1, sobre demanda efetiva de seus filmes no mercado, as grandes produtoras adotam estratégias de redução de riscos. Tendo como exemplo a integração vertical, *block booking*<sup>6</sup>, *blind bidding*<sup>7</sup>, fusões corporativas e alianças estratégicas, esse são fatores que podem levar a maior compressão e erguimento de barreiras a entrada no mercado, levando uma diminuição da concorrência. No cenário internacional isso é evidenciado na dificuldade de países, além dos EUA, exportarem seus filmes e acharem mercados consumidores, frente a grande concentração de mercado nas produtoras hollywoodianas. Levando em consideração todos esses pontos, há elementos que apontam para o fato de que não nos deparamos com um mercado de concorrência perfeita na indústria do cinema, ela funciona em um ambiente muito longe disso, com diversas falhas de mercado (Vogel, 2011).

## 2.2 FINANCIAMENTO, INCENTIVOS FISCAIS E REDUÇÃO DE RISCOS

Os mecanismos de incentivos fiscais podem levar à criação de grandes participações privadas em fundos de ações que agregam o dinheiro do investidor. Este foi especialmente o caso da Alemanha, Reino Unido e recentemente nos EUA. Em geral, os investidores privados nesses

---

<sup>6</sup>*Block booking* é uma prática ilegal nos EUA introduzida pela Paramount Pictures, sob a liderança de Adolph Zukor, na década 1920. Consiste em encurrular o mercado, forçando os expositores de cinema a comprarem os direitos de exibição em pacotes que incluem grandes filmes de alto orçamento e *B-Movies* (ver nota de rodapé 13). Dessa forma, os estúdios arrancavam maior quantidade de lucros do mercado, não necessitando investir pesado em filmes menores, já que caso alguma rede de teatros de cinema quisesse adquirir o grande lançamento da temporada de verão seria obrigado a comprar os filmes menos importante no pacote. Em 1948, a suprema corte norte-americana considerou essa prática um detrimento para a competição doméstica e estrangeira, em conjunto exigiu a separação das empresas de teatro, distribuição e produção, daquelas empresas que detinham esse *holding*.

<sup>7</sup>*Blind bidding* refere-se ao artifício utilizado por distribuidoras de filmes que requer que os donos de teatros licitem e reservem um filme sem vê-lo. Normalmente ocorre no licenciamento de estreias, mas atualmente é proibido na maioria dos estados norte-americanos e caiu em desuso por conta da concentração do mercado de cadeias de cinema independente das grandes produtoras. Segundo a *National Association of Theatre Owners* (NATO) as 4 maiores redes representam 87% das telas de cinema na América do Norte, dando mais poder de barganha aos grandes circuitos de cinema.

fundos não têm preocupações com o desenvolvimento criativo dos filmes que eles financiam, visto que são principalmente atraídos pela promessa de alcançar um lucro acima da média, com baixo risco, em um negócio glamoroso e fiscalmente eficiente (Vogel, 2011).

Nos EUA, o financiamento do filme mudou gradualmente do financiamento interno através de lucros acumulados e empréstimos bancários, na década de 1970, para uma maior dependência de fontes externas de financiamento nos últimos 30 anos (Bardeen; Shaw, 2004).

Como administrar e gerenciar um fundo é um processo dispendioso, projetos que buscam financiamento de um fundo de capital geralmente precisam ter um orçamento de produção médio até alto para compensar o custo alto. Da mesma forma, os fundos buscam investir em filmes comerciais de médios a altos orçamentos a fim de colocar o máximo de dinheiro possível para circular. Por esse caminho a análise é contundente. A questão importante é se a escala da transação se apresenta grande o suficiente para movimentar a máquina produtiva dos estúdios (Vogel, 2011).

No entanto, elevados orçamentos também precisam ser recuperados na bilheteria e, desse modo, o projeto ideal para um filme, dentro de um fundo de captação volumoso, deve ser de natureza baseada em *high concept*, noção nascida nos anos de 1970. Ou seja, voltado para audiências internacionais, com ideias de fácil comunicação, possuir uma estrela “bancável” (de preferência americana) para atrair a atenção das audiências. Comparando essas características com o típico filme europeu que não apresenta grandes estrelas relativas, tem um orçamento médio de £3 milhões e um lançamento teatral limitado, na melhor das hipóteses, em dois ou três países, mostra uma disparidade evidente entre a ideal e a real oportunidade de investimento na indústria cinematográfica europeia, se comparada a americana (MORAWETZ *et al.*, 2007).

Para Ravid (1999) filmes são essencialmente projetos, similar a um novo produto de linha. No entanto eles possuem algumas características únicas e importantes. Esses são projetos caros com um orçamento médio de R\$ 30.810.200,39 (The Numbers, 2018) e custo médio de \$50.4 milhões (Weinraub, 1995), ainda assim cada projeto é único.

Mesmo assim, a todo momento, os estúdios procuram projetos que competem uns com os outros para serem produzidos, sempre buscando aquele que aparenta ter o maior potencial de trazer retorno financeiro, a exemplo da corrida por montar franquias, se uma fórmula para um filme se provou bem-sucedida, ela deve ser tentada de novo (com continuações) até que ela se torne não-rentável. Desse modo, percebe-se um padrão e tendência de quais produtos são realmente valorizados nesse meio (VOGEL, 2011).

Algumas características básicas representam a estrutura de todas as indústrias criativas. Mais importante entre elas está a natureza de custos irrecuperáveis dessas atividades e a necessidade de usar contratos de opção<sup>8</sup> em meio as várias partes envolvidas no financiamento, produção e distribuição de bens e serviços criativos como os filmes. Estúdios inerentemente ajustam e tentam mitigar sua exposição ao risco de uma performance ruim, apelando para o equilíbrio entre o lançamento filmes de alto, médio e baixo orçamento, ao longo de um ano (Vogel, 2011).

Os estúdios, em outra tentativa de eliminar riscos, utilizam a abordagem (tradicional e ineficiente) de escolher entre centenas de propriedades e acabar filmando menos de meia dúzia delas, estúdio e produtores utilizam métodos estatísticos de Monte Carlo (VOGEL, 2011), para testar diferentes combinações de variáveis (diretores, atores, data de lançamento e duração) a fim de determinar, precocemente, a probabilidade de lucrar. Os estudos de De Vany e Walls (1999) concluíram que as audiências, aleatoriamente trocando informações sobre suas preferências, acabam gerando bilheterias que não tem uma distribuição normal (em forma de sino, acumulada numa média no centro e estreita nas pontas). Os retornos de alguns *blockbusters* servem de *outliers*, de maneira que influencia a média, no entanto o descolamento de uma distribuição normal não é tão severo se rendimentos de *home video* (TVOD, SVOD, VOD)<sup>9</sup> e os mercados internacionais (especialmente China) forem incluídos.

Desse modo, bilheterias podem ser modeladas como uma luta semanal pela sobrevivência, na qual a probabilidade de um filme ficar em cartaz é uma função do tempo que ele já ficou em exibição<sup>10</sup>. Além disso, 80% dos filmes atingem a maior parte de sua receita dentro da primeira semana de lançamento.

Orbach e Einav (2007) evidenciam isso no período entre os anos de 1985 e 1999:

A demanda por filmes diminui consideravelmente com a vida útil do filme em cartaz. [...] Uma análise mais detalhada mostra que o tempo em cartaz de filmes bem-sucedidos tendem a ser mais longas do que as de filmes menos populares, e as receitas dos primeiros tendem a decair em um ritmo mais lento ao longo do tempo. (ORBACH; EINAV<sup>11</sup>, 2007, p. 135, tradução do autor).

---

<sup>8</sup> Contratos de opção na indústria do cinema envolve um acordo contratual entre um potencial produtor de filmes e o *de facto* autor do material original. Sendo acertado os períodos de produção, direitos exclusivos, obrigações financeiras (normalmente prêmios são pagos), ficando em cargo produtor avançar com elementos essenciais, como financiamento e talento, enquanto tem mitigado o risco de tentativas rivais de propriedades rivais parecidas serem feitas. Ocorre quase sempre na parte de aquisições firma, visto no ponto 2.1.

<sup>9</sup> Consultar o diagrama da Figura 2, na p. 20.

<sup>10</sup> Um lançamento teatral é normalmente organizado em termos semanais, e bilheterias seguem esse modo para comparação entre produções.

<sup>11</sup> “The demand for movies strongly diminishes with the movie’s screen life. [...] It illustrates how the demand for a given movie declines over its screen life. A more detailed analysis shows that screen lives of

Então, temos uma indicação de que filmes tem baixa probabilidade de terem altos rendimentos e uma alta probabilidade de ganhar pouco. Isso leva a uma estimativa de que, talvez, 5% dos filmes ganhem 80% dos lucros totais da indústria, e que a exibição em um grande número de telas e salas pode exacerbar tanto a um colapso, quanto a um rápido e grande sucesso.

Esse processo compromete o financiamento na medida em que assumimos que boa parte dos produtores de filmes normalmente não possuem os recursos financeiros para financiar seus próprios filmes, já que esse capital está concentrado em algumas poucas grandes empresas. Portanto, estúdios de médio e pequeno porte precisam ceder partes significativas de seus direitos de propriedade (e por consequência receita) durante o processo de financiamento do filme para outros agentes. Ao mesmo tempo, eles estão abertos a abrir mão da distribuição, concedendo-a as suas respectivas empresas-mães, isso coloca as produtoras de filmes em uma posição fraca na cadeia de valor dos contratos (Morawertz, 2008).

Essa debilitação para atribuir receitas geradas a partir de seu trabalho, reflete-se no modelo de negócios das produtoras cinematográficas, que não esperam sobreviver produzindo filmes lucrativos, mas sim ganham a vida por meio de uma taxa paga para produtores, uma espécie de honorário, comumente pró-labore, já contida no orçamento financiado. Como essa taxa do produtor é, por sua vez, regularmente uma taxa percentual do orçamento geral, o que dá ao produtor um incentivo claro para maximizar orçamentos, a fim de maximizar sua taxa, mas não necessariamente para produzir filmes lucrativos com eficiência. Esta situação é particularmente verdadeira na Europa, onde a maioria das empresas de produção estão subcapitalizadas e grande parte dos orçamentos é financiada pelas distribuidoras e emissoras. Como resultado dessa propriedade reduzida, a atratividade para maximizar os lucros<sup>12</sup> é significativamente reduzida para os produtores. Logo é uma concepção bastante diferente das concepções da economia neoclássica sobre a indústria cinematográfica, que representa o produtor erroneamente, puramente na forma de tomador de risco que maximiza os lucros (Morawertz, 2008).

---

successful movies tend to be longer than those of less popular movies, and the revenues of the former tend to decay in a slower rate over time.”

<sup>12</sup> Maximização de lucros define-se pela diferença entre as receitas resultantes da venda dos produtos de uma empresa e os custos derivados da remuneração dos fatores produtivos (mão de obra, matéria prima e bens intermédios) utilizados na fabricação da mercadoria. Ou seja, receitas totais maiores que custos totais, levando em consideração o rendimento e custo o marginal que resulta de um aumento unitário da quantidade vendida e produzida.

Conseqüentemente, à medida que aumentar o orçamento cresce e maximiza a taxa paga ao produtor, e pode potencialmente aumentar as perspectivas comerciais de um projeto, conforme De Vany e Walls (2003), ao obter financiamento para um filme, os produtores têm um incentivo claro e direto para, em primeiro lugar, levantar o máximo de financiamento possível, e em segundo lugar, gastar todo o dinheiro que arrecadaram. O produtor estima qual o orçamento para um filme, e este orçamento será igual ao montante máximo de financiamento que ele acredita que pode levantar. A produção de filmes pode, portanto, ser caracterizada por uma variação da "lei de Parkinson"<sup>13</sup>, que quando aplicada à indústria cinematográfica, pode ser interpretada como: "o orçamento de um filme tende expandir-se para atender ao montante total de financiamento disponível".

Para Vogel (2011), tratando da indústria como um todo, o número de projetos irá sempre se expandir para absorver totalmente o capital disponível, independentemente da qualidade e independentemente da quantidade de outros filmes programados para períodos, teoricamente, concorrentes.

### 2.3 CONCENTRAÇÃO PRODUTIVA

Em termos estatísticos, existe alta similaridade comportamental entre as principais indústrias criativas: cinema, séries televisivas, livros, música e vídeo games, menos que 20% dos itens produzidos frequentemente representam 80% das receitas e lucros de suas respectivas indústrias (VOGEL, 2011).

Conceituar um filme "médio" para ser analisado é quase impossível, pois receita e lucro são determinados principalmente por apenas alguns sucessos. Essa associação 80/20 entra em correlação com o princípio de Pareto<sup>14</sup>, segundo Vogel (2011). Esse princípio, por ser uma lei de potência, é uma relação em que uma mudança relativa em uma quantidade dá origem a uma mudança relativa proporcional na outra quantidade, independentemente do tamanho inicial dessas quantidades.

As propriedades de muitos sistemas naturais e humanos seguem as leis de potência. Como exemplo particular, a renda da indústria do cinema caracteriza-se como uma lei de potência de

---

<sup>13</sup> Originalmente, em 1958, Cyril Northcote Parkinson cunhou essa lei como: "o trabalho se expande até preencher o tempo disponível para sua conclusão". Desde então a lei foi aplicada a uma grande variedade de contextos, no caso da indústria cinematográfica ela é relevante no gerenciamento de projetos.

<sup>14</sup> O princípio de Pareto pode ser definido pela função distribuição acumulada:  $P[X > x] \sim x^{-k}$ , onde  $k$  é igual a  $\alpha - 1$ , com  $\alpha > 0$ . Ou seja, ele afirma que, para muitos fenômenos, aproximadamente 80% das conseqüências são derivadas de 20% das causas. No caso da indústria cinematográfica: 80% das receitas totais da indústria vem de 20% dos filmes produzidos.

relação inversa, que tem uma dimensão de -1. O número de filmes com uma determinada renda está aproximadamente inversamente relacionado ao valor dessa renda.

Ou seja, o princípio paretiano condiz com a realidade da indústria do cinema, já que muitos filmes têm bilheterias abaixo de \$50 milhões e alguns poucos mais que \$400 milhões. Para Vogel (2011) tal comportamento distribuído por essa lei, em teoria, torna fútil tentar dividir filmes entre gêneros ou categorias de orçamento, pois não importa quão detalhada a categorização, o comportamento das audiências é fractal. De Vany (2004) completa essa teorização dizendo que: “O negócio dos filmes é completamente não-gaussiano, por ser uma atividade do extraordinário.” (De Vany, 2004, p. 2).

Se formos organizar os totais das receitas de bilheteria por frequência de ocorrência dentro de um específico intervalo de tempo, encontraríamos que a vasta maioria dos lançamentos cinematográficos geram menos de \$100 milhões de dólares mundialmente e que muito poucos geram mais que 1 bilhão. Em toda a história da indústria, desconsiderando ajustes de inflação, até o lançamento de *Star Wars: The Force Awakens* em 2015, apenas *Avatar* (2009) e *Titanic* (1999) havia alcançado a marca de 2 bilhões de dólares na bilheteria mundial.<sup>15</sup>

Além disso, Orbach e Einav (2007) argumentam que, na indústria cinematográfica, os preços dos bilhetes não variam com padrões de demanda conhecidos e identificáveis. Devido à persistência da prática de preços uniformes nas bilheterias, é impossível estimar elasticidades de demanda para filmes. A evidência, no entanto, indica que o preço ótimo não seria uniforme. Uma característica única da indústria cinematográfica são as restrições legais às relações entre distribuidores e varejistas (expositores).

O decreto da Paramount (que proíbe *block booking* e *blind bidding*) restringi significativamente a forma e o conteúdo das negociações e contratos entre distribuidores e expositores e tenta facilitar mercados de licitação mais competitiva para filmes. Entre outras restrições, os decretos da Paramount proíbem qualquer envolvimento dos distribuidores nas bilheterias preços, restringindo a concepção de mecanismos de preços que poderiam alinhar os interesses ao longo da cadeia de oferta.

## 2.4 CONJUNTURA DA INDÚSTRIA DO CINEMA

Tradicionalmente, para Richeri (2016), a Europa era o alvo principal do cinema norte-americano, mesmo que a história tenha mostrado que a França e a Itália tenham tentado, em

---

<sup>15</sup> Dados levantados pelo The Numbers. Disponível em: <http://www.the-numbers.com/movie/budgets/>

alguns momentos, resistir a presença de filmes transatlânticos nas suas salas de cinema. Nos anos recentes a maior parte do mercado internacional continua sendo dominada por empresas dos EUA. No entanto, os prospectos para o mercado europeu não é tão quanto o potencial evidenciado no mercado chinês.

Como mais uma prova de que a China é hoje um mercado essencial para o cinema americano, muitos filmes de Hollywood renderam mais receita na China do que nos Estados Unidos nos últimos. Isso diz respeito à importância das coproduções e também ao crescente número de empresas americanas e chinesas que investem no mercado do outro país. As coproduções têm sido uma prática comum há algum tempo, especialmente entre as empresas cinematográficas chinesas, em Hong Kong, Taiwan ou até mesmo em outros países asiáticos (RICHERI, 2016).

O mercado interno de cinema da China cresceu extremamente rápido nos últimos anos, se mostrando uma aposta muito menos arriscada para os EUA, evidenciado na recente enxurrada de coproduções entre estúdios norte americanos e chineses, fazendo uma espécie de “intercâmbio” entre atores e diretores. Desse modo, a China chegou no patamar de segundo maior mercado de cinema do mundo, com real possibilidade de equiparar aos Estados Unidos nos próximos anos (Richeri, 2016).

Além disso, por se tratar de uma indústria que se tornou rapidamente globalizada, segundo Lorenzen (2008), ou seja, não envolve apenas a propagação de produtos e pessoas, mas passa a integrar culturas e visões políticas internacionalizadas, fazendo com que seja mais aprazível e oportuno a análise da indústria de maneira global. Por exemplo, as perdas da indústria do cinema nos últimos anos da década de 2000 e nos primeiros anos da década de 2010 (muito por conta da concorrência com o espetacular crescimento da indústria dos vídeos games) tiveram uma retomada graças a expansão dos mercados do Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2015, a bilheteria mundial alcançou \$38.3 bilhões de dólares, com o crescimento impulsionado principalmente pelos países da Ásia-Pacífico, que cresceu 13%, segundo o *Theatrical Market Statistics de 2015*, da *Motion Picture Association of América (MPAA)*.

Vale salientar que a Índia tem uma enorme indústria do cinema, com um mercado consumidor crescente, ela lidera na quantidade de filmes produzidos (quase 2000 apenas em 2014) e no número total de admissões (mais que 2 bilhões, também em 2014). Entretanto, ela ainda tem três limitações. Primeiro, o valor estimado da receita bruta da bilheteria, em 2015, foi de 1,5 bilhões de dólares, muito menos que a China, graças ao preço muito mais baixo dos bilhetes (o cidadão indiano médio ganha menos que a metade do cidadão chinês médio). Segundo o mercado nacional de filmes é bastante fragmentado, por conta das diversas linguagens e

problemas específicos com relação a certas localidades. Terceiro, filmes estrangeiros ainda tendem a ter dificuldades de penetrar no mercado indiano, por razões culturais (não legislativas). As audiências indianas são fortemente ligadas aos seus componentes narrativos locais, particularidades linguísticas e artistas nativos, portanto a cultura Hollywoodiana e de outros países encontram relativo pouco interesse, por enquanto. Filmes estrangeiros contribuíram 8% aos ganhos de bilheteria em 2014 e 15% em 2015, ou seja, ainda há espaço para crescimento (European Audiovisual Observatory (EAO), 2016).

Os *blockbusters* americanos são um fator vital para a venda de ingressos e crescimento total das bilheterias e, portanto, não só para a indústria cinematográfica chinesa, mas como para o mercado internacional como um todo.

Também segundo a MPAA, o custo médio de um filme produzido, pelas grandes produtoras, nos EUA em 2006 era de \$100,3 milhões de dólares, sendo que \$34,5 milhões são gastos médios com marketing, que por si só é um valor muito maior que produções de qualquer outro tipo de mídia. Ou seja, enquanto a receita bruta de grandes produções pode parecer alta, elas dependem desse tipo de retorno para não se tornar um *flop/bomb* (filme que não traz retorno financeiro).

Também foi relatado pela MPAA no Theatrical Market Statistics de 2015 que apesar da expansão de empresas de VOD (*Video on Demand*), como *Netflix* e *Hulu*, o cinema convencional continua a crescer, com uma taxa de 8% em 2015, atingindo 152.000 de salas, que por sua vez são 93% digitais e compondo 20% da bilheteria com o cinema 3D. O que demonstra a saúde da indústria e sua preocupação em se manter tecnologicamente atualizada. Esse cuidado deve ser adotado também no Brasil e quais políticas devem ser adotadas para a expansão do mercado brasileiro serão exploradas no item 5.

### 3 TIPOLOGIA DO MERCADO CINEMATOGRAFICO: CLASSIFICAÇÃO DOS FILMES DE ACORDO COM SUA CONDIÇÃO DE MERCADO

Nessa parte expande-se como a indústria divide os filmes entre ganhadores e perdedores para discernir qual tipo de produção é rentável e deve ser financiada, encontrando parâmetros para, numa espécie de seleção natural imposta pelos grandes produtores e investidores, para maximizar lucros, apelando para o menor denominador comum das audiências.

O padrão de consumo dos espectadores é aparentemente errático, portanto, os estúdios e distribuidoras apostam em diversificação das suas produções e criação de economias de escala. Além disso, num mundo capitalista cada vez mais interconectado, digitalizado e globalizado, é imprescindível para os filmes grandes (e caros) campanhas de *marketing* intensivas (ainda mais caras) para atrair o público, nacional e internacional (Vogel, 2011).

#### 3.1 COMO CATEGORIZAR E ANALISAR OS FILMES

Estudiosos da comunicação e entretenimento tendem a favorecer a economia política como metodologia, em um esforço para reconciliar a economia e a produção cultural (GASHER, 2000).

A fim de simplificar a análise e não se prender demasiadamente a questões subjetivas, categorizar os filmes em *Winners*, *Losers*, *Blockbusters*, *Sleepers* e *Bombs*, e explicar cada um desses conceitos é necessário, mesmo com os problemas de rotulação já citados. Portanto, para um filme ser chamado de sucesso leva-se em conta se houve retorno financeiro do projeto, já que são nesses casos em que ocorre o reinvestimento em projetos parecidos, seguindo tendências, em busca de maior valorização de suas propriedades, intelectuais ou materiais (Sinha; Pan, 2005).

Constatar se um filme teve retorno, ou não, é mais difícil do que apenas comparar suas receitas e custos, por via de regra, para um filme trazer real rentabilidade ele deve, pelo menos, arrecadar o dobro do seu orçamento de produção (que é divulgado pelas produtoras), antes de contabilizar os lucros gerados.

Deve-se levar em consideração que o orçamento de marketing dos estúdios geralmente não é informação pública, a maioria das produtoras tem um orçamento anual para o marketing de todos os seus filmes. Cada projeto, por sua vez, tem valores diferentes, de acordo com quão crucial a campanha publicitária é para o lançamento do filme. Além disso, as redes de cinema têm custos para arcar com a projeção do filme, então uma porção do valor de cada ingresso

vendido inclui, também, os custos e a margem de lucro do teatro em si, ou seja, estimar a receita total da bilheteria de um filme através da quantidade de ingressos vendidos vezes o preço do bilhete gera um valor superestimado. Juntando esses fatores um filme não deve apenas cobrir o valor do seu orçamento (que não inclui marketing) para atingir o ponto de *break-even* (Vogel, 2011).

As cinco categorias de filmes são arrumadas de acordo com a evolução da sua renda durante a semanas que ficou em cartaz.

#### a) *Winners*

*Winners* (vencedores) são uma categoria ampla que abrange todo filme que consegue cobrir seus custos de produção e marketing, após suas semanas em cartaz. Ou seja, são aqueles que obtiveram lucro, independente da quantia.

#### b) *Losers*

*Losers* são produções que não atingiram uma bilheteria suficiente para fazer frente aos custos de produção arcados na sua criação. É comum que muitos dos filmes que caem nessa categoria tenham conquistado uma bilheteria suficiente para pagar o seu orçamento de produção, mas quando se contabiliza os gastos com publicidade e marketing (que por muitas vezes é extensivo e caro) o total das receitas não é capaz de pagar mais esse custo (Sinha; Pan, 2005; Vogel, 2011).

Apesar desse número ser de difícil acesso, os grandes estúdios são rápidos a dizer quando seus filmes estão lucrando pouco ou nada, culpando a pirataria ou serviços de *streaming*. Pelo fato dessa informação dos grandes produtores não ser pública, fica difícil averiguar a veracidade dessas alegações, muito menos a real influência da pirataria e serviços com o Netflix. Mas em uma perspectiva contábil do estúdio, esses prejuízos altos podem ser a simples transferência de volumes de capital dos estúdios produtores subsidiários para seus financiadores, internos (especialmente no caso dos *Big Five*<sup>16</sup> e *Mini-Majors*<sup>17</sup> repassando

---

<sup>16</sup> Os “cinco grandes” são estúdios norte-americanos produtoras e distribuidoras de filmes localizadas em Los Angeles, nos EUA, nascidos na “época de ouro de Hollywood” nos anos 30 e 40. Por ordem de *market share*, elas são: Walt Disney Pictures (33,25%), Warner Bros. Pictures (13,95%), Sony Pictures (11,92%), Universal Pictures (11,58%) e Paramount Pictures (5,01%). Antes de ser adquirida pela Walt Disney (em 2019) 20th Century Fox era parte do antigo “*Big Six*” e detinha cerca de 12,93% do *market share* (The Numbers, 2019).

<sup>17</sup> São produtoras de filmes menores do que os grandes estúdios, mas competem diretamente com os *Big Five*. Destaque para a Lionsgate Films e a, quase centenária, Metro-Goldwyn-Mayer Pictures, que detêm 7,09% e 2,08% do *market share*, respectivamente (The Numbers, 2019).

lucros para suas empresas matriz) ou externos (nesse caso um pagamento que expressa “perda” real) (Sinha; Pan, 2005; Vogel, 2011).

### **c) *Blockbusters***

Normalmente apresentam alto rendimento na sua estreia e nas semanas imediatamente subsequentes, grande arrecadação bruta e tempo em cartaz de intermediário a longo (mais de 20 semanas).

*Blockbusters* são distinguidos pelo alto investimento econômico envolvido. A estratégia utilizada envolve pesados gastos com propaganda pré-lançamento, presença de grandes nomes da indústria (atores, diretores) e amplo lançamento em um considerável número de salas. Podendo acabar se tornando *Winners* ou *Losers*, no fim do seu tempo em cartaz (Sinha; Pan, 2005; Vogel, 2011)

De acordo com as estimativas de O’Connor & Armstrong (2015), conforme descrito por Richeri (2016), o investimento médio de um *blockbuster*, em 2013, foi de 200 milhões de dólares, não incluindo os 50 milhões gastos em promoção, enquanto em 1996 o investimento médio era de 60 milhões e 23 milhões de dólares, respectivamente.

Cucco (2009) também cita que “a importância econômica de um *blockbuster* para a sua produtora significa que a incerteza do filme no mercado deve ser minimizada”. Portanto o uso pejorativo do termo “*blockbuster*” é ingênuo, pois, apesar de não ser pensado como um produto artístico e sim comercial, eles são responsáveis por arrecadar valores, para seus respectivos estúdios, a fim de cobrir as despesas com outros projetos que não alcançaram seu ponto de *break-even*, aqueles que foram parados no meio de seu desenvolvimento, pré-produção ou filmagem, assim produzindo apenas custos e nenhuma receita.

Dessa forma *blockbusters* são o que mantêm grande parte da indústria viva. Eles devem aparecer para o público de forma simples, imediata e de identidade facilmente reconhecida. Retomando a ideia de *high-concept*, que dita que um filme deve ser sumarizado em apenas uma sentença ou imagem, com o intuito de tornar seu marketing mais fácil e rápido (Sinha; Pan, 2005; Vogel, 2011)

### **d) *Sleepers***

Em geral tem baixa arrecadação nas primeiras semanas, mas acabam tendo um crescimento na bilheteria (podendo ser gradual ou agudo), assim gerando altos lucros relativos ao seu

orçamento de produção, além de apresentar longo tempo de exibição teatral. (Sinha; Pan, 2005)

Em relação aos crescimentos de bilheteria, no meio de sua execução teatral, eles podem ser atribuídos a boa recepção da crítica especializada e aumento de exposição publicitária graças a prêmios da indústria como o Oscar e/ou Globo de Ouro.

O tempo em cartaz desse tipo de filme pode ser interpretado de duas maneiras, como causa dos altos lucros ou como consequência, já que as produtoras costumam capitalizar no sucesso de um lançamento, estendendo sua vida útil nos teatros ou em alguns casos aumentando o número de salas.

### e) *Bombs e Flops*

Essa categoria agrega aqueles filmes que tem pouco rendimento inicial, baixo lucro total (se comparado com o custo de produção) e curto tempo em cartaz (Sinha; Pan, 2005).

Um *Bomb* pode ser confundido com um *Flop*, entretanto esse último termo é mais comumente utilizado para descrever aqueles filmes que tiveram apenas resultados decepcionantes, não cobrindo seus custos de marketing ou apresentando algum outro prejuízo menor. *Bombs* são falhas mais definitivas custando milhões de dólares aos estúdios, com os orçamentos de hoje é possível ver perdas perto da faixa de 100 milhões de dólares, a exemplo de *Alexander* (2004), *47 Ronin* (2013) e *Ben-Hur* (2016).<sup>18</sup>

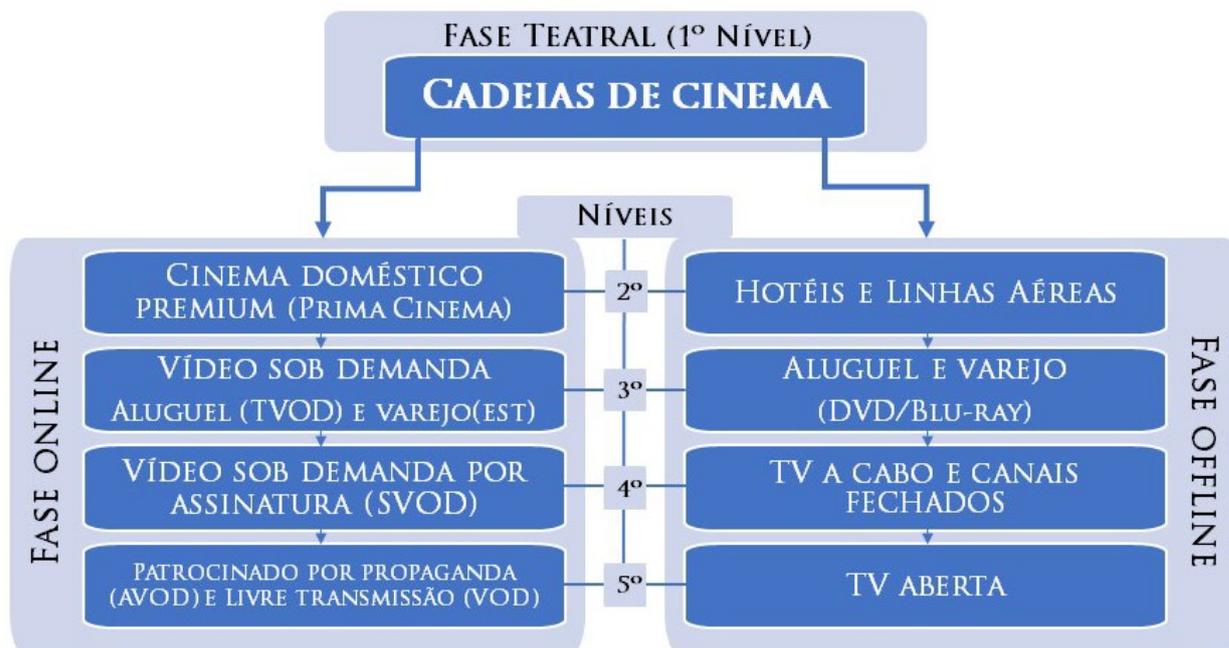
## 3.2 CONSTATAÇÕES DO TRABALHO ANALÍTICO

Para além do lançamento teatral, as distribuidoras buscam arrecadar mais receita através de outros formatos para a comercialização seus filmes, seja por mídia física ou digital, ilustrado no diagrama abaixo (FIGURA 2). Com o passar do tempo e a expansão para outras mídias de consumo (além das salas de cinema), seu acesso fica cada vez mais fácil e difundido, mas como menor retorno financeiro, geralmente. Entretanto existem exceções, como no caso de filmes que são lançados direto para DVD/Blu-Ray (3º Nível), em sua maioria *B-Movies*<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Dados levantados pelo The Numbers. Disponível em: <http://www.the-numbers.com/movie/budgets/>

<sup>19</sup>*B-Movie* é um filme barato, de orçamentos baixo, planejamento de gravação apertado, scripts estereotipados, duração relativamente curta e *design* de produção mínimo. Produzido inicialmente para servir como segundo recurso em uma dupla exibição. Durante as décadas de 1930 e 40, um período muitas vezes chamado de Idade de Ouro de Hollywood, os *B-Movies* eram geralmente acompanhados de filmes A de maior orçamento e maior prestígio (Encyclopaedia Britannica, 2015).

**Figura 2** - Diagrama das plataformas típicas de lançamento de um filme



Fonte: Elaboração própria (2021)

Para Vogel (2011), a distribuição de um filme começa na fase mais exclusiva (1º nível na FIGURA 2) e vai avançando para as outras fases à medida que a tração do marketing vai perdendo ímpeto para outros lançamentos que entram na fase teatral. Claro que muitas das recentes produções de empresas como a Netflix e Amazon pulam a fase a teatral e lançaram seus filmes no 4º nível, especialmente durante a crise do COVID-19, na qual a exibição de filmes nas cadeias de cinema ficou impedida.

Também em Vogel (2011), vemos que a cada avanço de fase os estúdios e investidores tem menor lucro proporcionalmente, graças a divisão de receitas com as plataformas nas quais o filme passa a ser exibido. Entretanto, não é impossível um projeto vir a dar lucro apenas quando alcança o Blu-Ray ou TVOD/SVOD, mas nesse âmbito fica ainda mais difícil determinar precisamente quantitativamente esses lucros, pois a “caixa-preta” das finanças dos estúdios e distribuidoras, simplesmente, não é de acesso público. Dito isso, o sucesso de bilheteria na fase teatral ainda é o mais importante para as empresas (já que é onde as receitas são divididas apenas com as cadeias de cinema), e as demais fases são um plano B para executar retorno do investimento num projeto cinematográfico.

A condução da análise dos fatores determinantes para o sucesso de um filme é complexa por uma série de motivos, segundo De Vany e Walls (1999), filmes são produtos complexos que são difíceis de fazer bem; são mercadorias experienciais, ninguém sabe que gosta de um filme até que o veja; filmes só são vistos/usados uma vez (pela grande parte do público); sua

“validade” é de apenas algumas semanas; eles entram e saem do mercado em uma base contínua; competem contra um grupo volátil de competidores durante seu tempo em cartaz; a maioria dos filmes tem de uma a suas semanas para capturar a imaginação da audiência; um raro punhado desfruta de longas corridas teatrais; a bilheteria semanal é concentrada em três ou quatro filmes e, finalmente, a maioria dos filmes perde dinheiro.

Entre as variáveis que possivelmente podem alterar a probabilidade de sucesso estão: pertencer a uma franquia já estabelecida, gêneros, classificações, orçamentos, número de telas no lançamento e estrelas (atores e atrizes) individuais e seu poder de mover a receita de bilheteria em direção para resultados mais favoráveis. Christopherson e Righthor (2010) chamam atenção para o fato de que os salários pagos para o talento *above the line* ocupam parte significativa do orçamento total, mas uma vez que atores, diretores e até escritores conhecidos são importantes para o marketing do produto, a pressão para reduzir custos é normalmente voltada para a fotografia principal *below the line*.

Em termos do sucesso de bilheteria doméstica nos EUA, animações, continuações, orçamentos e o poder das estrelas de um filme tem significância estatística e efeito positivo, segundo o estudo de Deniz e Hasbrouck (2010). É observado que o gênero de maior sucesso, em termos de relação receita/orçamento, é o de horror.

Em adição, o estudo também mostrou que esses filmes, normalmente, têm pequenos orçamentos, com atores menos conhecidos, mas geram forte receita relativa ao seu custo, já que a faixa etária desse tipo de filme é mais jovem e prefere história e efeitos especiais ao invés de apenas ver uma estrela de Hollywood em um filme. Avanços na produção digital tornou filmes de horror um fácil gênero de entrada para as produtoras com a diminuição dos custos de produção graças a tecnologia.

As regressões econométricas feitas por Terry, Butler e De'Armond (2005) que analisaram 505 filmes de 2001 até 2003, mostraram o impacto positivo e estatisticamente significativo da boa recepção e elogio da crítica na performance financeira de um filme. Mas Hennig-Thurau e outros (2007) postulam que o poder das estrelas também não exerce impacto nas recomendações dos críticos profissionais e nas chances de um filme ganhar prêmios e nomeações, que como resultante tem influência substancial na adesão do público as salas de cinema.

Resultados específicos observaram que, em média, uma nomeação no Oscar equivale a 6 milhões de dólares na bilheteria e a audiência herdada de um filme derivado de uma franquia

vale 18 milhões, enquanto filmes *R-rated* (para maiores de 18 anos) são penalizados em 12 milhões de dólares. Essa penalização pode ser atribuída a restrição de audiência que o filme sofre, mas não, necessariamente, significa que filmes *R-rated* não podem ser extremamente lucrativos, a exemplo de *8 Mile* (2002) e *Deadpool* (2016).

Análise sintática via modelos econométricos já se mostraram explanatórias em diversos trabalhos. Isso fica evidente nos projetos de Terry e outros (2005). “*The determinants of domestic box office performance in the motion picture industry.*”, Hennig-Thurau e outros (2007) “*Determinants of motion picture box office and profitability: an interrelationship approach.*” e Simonoff e outros (2000) “*Predicting movie grosses: Winners and losers, blockbusters and sleepers.*”. Com as devidas bases de dados a análise estatística e econométrica dos parâmetros mais importantes para a indústria são pertinentes e demonstram valores significativos para a interpretação, apesar de explicarem apenas uma parte do comportamento do mercado.

Nos estudos de De Vany e Walls (2004) um modelo estável de Pareto tem a habilidade de capturar muitos aspectos dessa indústria, na qual a dinâmica de informação é importante, mas altamente difusa e potencialmente caótica. Os dados dos lucros dos filmes obedecem a uma distribuição estável que tem uma média finita e infinita variância. Demonstrando que pagar uma estrela pelo seu lucro esperado é quase seguramente uma perda, o custo de um filme cresce proporcionalmente com os valores já gastos, sustentando os medos dos investidores de um filme estourar seu orçamento, ou seja, quanto maior o dinheiro gasto em um filme maior a probabilidade de ele acabar operando além o orçamento.

Assim sendo, o risco, como apresentado no capítulo 2, tende a ser enorme, mas não é simplesmente uma magnitude financeira abstrata a ser reduzida, como os investidores gostam de pensar: um valor presente líquido de seu nível de exposição, proporcional à possibilidade de um ganho ou perda futura. Nem é um Opom-Ifá estatístico que dita o parâmetro para prever *winners* ou *losers*, como buscou muito da pesquisa empírica sobre a performance cinematográfica.

Para Phillips (2004) essas noções falham em examinar totalmente um dos dilemas mais importantes do setor – isto é, o fato de que os chamados sucessos de bilheteria (*winners*), como *Batman* (1988), *Forest Gump* (1994) e *The Matrix* (1999) podem ser sucessos de desempenho e ainda assim serem, aparentemente, fracassos financeiros. Esses três filmes não estão apenas entre os de maior sucesso de todos os tempos, tanto em termos recepção do público quanto em receita bruta de bilheteria, eles também viram processos jurídicos sobre o

fato de que foram relatados, enigmaticamente, como falhas financeiras (*flops*) para os produtores e seus investidores. Evidência da falta de clareza financeira das produtoras, o que eventualmente torna ainda mais difícil justificar maiores abonos tributários para esse setor, se não houver transparência e boa regulação.

#### 4 ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E DESENVOLVER A INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA REGIONAL/NACIONAL

A busca por estratégias orientadas para a economia cultural ou criativa, com o propósito de articular o desenvolvimento econômico pode assumir uma grande variedade de formas. Muitas iniciativas da economia criativa, como festivais de bairro ou distritos projetados, fornecem uma forma de baixo custo para o mercado das comunidades e criam atração para a produção, por moradores e recém-chegados. De acordo com Markusen e King (2003); Markusen e Schrock (2006) (como visto em Christopherson, 2010), na sua maior parte, essas abordagens focam nos pequenos negócios: artistas individuais, cultura vernácula, arte étnica e pequenas ONGs e empreendedores criativos. Ou seja, produções de baixo orçamento (consequentemente, pequena geração de renda) e pouca, ou nenhuma, inserção em mercados internacionais.

Entretanto, ao mesmo tempo, a economia cultural e criativa também é “grande negócio”. Para decisores políticos do desenvolvimento econômico nacional, as grandes indústrias de mídia do cinema, TV e, por conseguinte, marketing, são as únicas com importância. As indústrias do entretenimento são alvos particularmente atraentes para o desenvolvimento econômico, porque são percebidas como criadoras de empregos “limpos” (no sentido ecológico), intensivos em conhecimento e trazem benefícios adicionais para a economia na forma de efeitos multiplicadores, além do comércio audiovisual e seus benefícios derivados em termos de turismo e imagem.<sup>20</sup> (MORAWETZ *et al.*, 2007)

Para Christopherson e Righthor (2010) os estudos de impacto econômico ilustram um problema na determinação dos empregos criados pela produção cinematográfica, o qual reside na natureza dos projetos da indústria. Os empregos estáveis estão localizados predominantemente nos principais centros industriais – Los Angeles e Nova York – e estão em administração ou serviços comerciais (advogados do entretenimento ou empregados de companhias de aluguel de equipamento). As pessoas realmente envolvidas na criação de produtos cinematográficos trabalham de projeto em projeto, raramente são empregados em tempo integral. Portanto, é difícil calcular precisamente o nível de emprego dessa indústria.

Não obstante, no novo ambiente de desenvolvimento econômico, as coalisões para o crescimento regional argumentam que no mercado global, onde todas as regiões estão competindo por indústrias com bons empregos, o capital público tem um papel crítico em

---

<sup>20</sup> Os cenários e as atividades das equipes de filmagem são altamente visíveis para o público e apela aos decisores políticos, que almejam ser vistos como agentes ativos na melhora da economia.

criar as condições nas quais os projetos cinematográficos ocasionais são transformados em uma indústria lucrativa e estável, se localizada dentro da jurisdição que fornece esse capital (Christopherson; Rightor, 2010).

Por exemplo, o crescimento da indústria do cinema em estados norte-americanos diversos como Massachusetts, Louisiana e Carolina do Sul, são apoiados por investimento público extensivo. Não apenas em subsídios, mas também para a construção de instalações para os estúdios e em menor magnitude, compra de equipamentos. Esses gastos são embasados na necessidade de arquitetar uma espécie de polo industrial para as empresas, que diminua os custos de produção e crie escala produtiva suficiente (Christopherson; Rightor, 2010)

Essa estratégia, reduzida a apenas 3 estágios, primeiramente atenta para como projetos industriais são atraídos para uma região através subsídios financeiros diretos significantes, demonstrando um favorável clima o negócio. Em segundo lugar, a região é encarregada de desenvolver e manter a infraestrutura, incluindo uma força de trabalho qualificada para manter a presença da indústria. Em terceiro, com esses investimentos, a indústria regional eventualmente se torna autossuficiente e competitiva globalmente, não mais necessitando de subsídios.

Essa teoria, mesmo que tenha mostrado evidência empírica da influência dos subsídios na produção cinematográfica, deixa vago como as infraestruturas são criadas e quais são os parâmetros para uma região passar de um estágio a outro. Dessa forma, para complementar esses princípios, estudos sobre essa indústria em estados norte-americanos, especialmente Los Angeles e Nova York (Christopherson; Rightor, 2010; Scott, 2004), incluindo o relatório técnico produzido por Christopherson e outros (2006), para o então New York Film Television and Commercial Initiative (NYFTC), indicam que os principais componentes que sustentam a produção cinematográfica (e de perto também a televisiva) incluem:

1. Organizações que decidem quais projetos financiar, em qual escala, onde e como distribuir.
2. Serviços que proporcionem experiência, conhecimento e a coordenação para manter essa indústria (orientada por projetos) firme.
3. A miríade de pequenas empresas, como aquelas de aluguel de equipamentos, que fornecem informações sobre o processo de produção, mas exigem comércio contínuo de um número considerável de produções diferentes para sobreviver, ou seja, necessitam de escala também por parte das empresas na sua cadeia produtiva. São elas que captam os gastos dos estúdios e geram o

impacto econômico assumido pelo efeito multiplicador, além de criar empregos mais estáveis em centros industriais como Nova York e Los Angeles.

4. Programas de treinamento e educação que formam um fluxo contínuo de talento e artesãos em campos altamente especializados, como cinematografia ou engenharia de som.
5. Instalações, particularmente estúdios e espaços de gravação de som. Áreas que precisam ser constantemente utilizadas para continuar economicamente viáveis.
6. Festivais de cinema, associações comerciais e programas sindicais que promovem a “pesquisa e desenvolvimento” dessa indústria.

Em Nova York e em Los Angeles, essa infraestrutura levou mais de 100 anos para construir, e requer investimento público considerável para manter. Sem ela o estado subsidia produções descomprometidas e com pouca chance de construir uma indústria local sustentável. Isso é demonstrado na constante dificuldade de outros estados (Texas, Carolina do Norte e Florida) em estabelecer uma produção viável e constante.

Ainda em Christopherson e Rightor (2010), a disponibilidade de trabalho qualificado *below the line* é crucial em estabelecer uma indústria local, e o problema persistente de criação de reserva de mercado para os três estados citados acima é um mau presságio para outras regiões que pretendem entrar nessa guerra fiscal. Evidência anedótica sugere que equipes de empresas médias em Nova York e Los Angeles podem sustentar, pelo menos um pouco, empregos regulares localmente; grupos de outros lugares têm que viajar para outros projetos estejam, ou completar sua receita com outros tipos de trabalho.

O estigma de que para ser bem-sucedido nessa indústria você deve se relocar para Los Angeles ou Nova York continua bem verdade. Mas essas condições não apareceram de forma natural, via tendências do mercado, foram ajudadas com apoio do estado norte-americano e suas vantagens competitivas mantidas ao longo do tempo, sobretudo do começo dos anos 1970 até o *Tax Reform Act* de Ronald Reagan, em 1986, que efetivamente acabou com isenções fiscais para o setor cinematográfico nos EUA (MORAWETZ, 2008; BARDEEN; SHAW, 2004).

Ademais, se uma indústria com tamanho suficiente para capturar um fluxo contínuo de produções se desenvolve, ela também pode produzir externalidades negativas ao local, isto é, custos para a cidade e estado. Bairros de Los Angeles são famosos por se oporem a filmagens

em suas ruas por conta de congestionamentos, barulho e eventual destruição de propriedade. Para permitir gravações na rua, a cidade e o estado da Califórnia devem manter gabinetes para acalmar e compensar financeiramente as comunidades, além de destacamentos de polícia para minimizar interrupções (CHRISTOPHERSON; RIGHTOR, 2010).

Contudo, no caso dos subsídios agressivos por parte do estado da Louisiana, desde 2002, seu relatório de desenvolvimento econômico o *Economics Research Associates*, de 2006, indica que, embora o estado tenha tido sucesso em atrair atividades de produção com subsídios, não dispõe de infraestrutura para apoiar uma indústria de cinema que poderia capturar mais investimentos no estado, sem subsídios significativos. Nota-se também que, enquanto a força de trabalho local *below the line* tem crescido com os programas de subsídios, há poucos trabalhadores para dirigir, escrever ou atuar (*above the line*). A análise indica que os projetos produzidos na Louisiana são sem compromisso com o desenvolvimento do estado e de produtores de baixo orçamento (Christopherson; Rightor, 2010).

Christopherson e Rightor (2010) ainda revelam que no estado de Connecticut, o relatório do escritório de desenvolvimento econômico reconheceu que as gravações “representaram 97% dos gastos com filmes no estado”, ou seja, as despesas não foram nas atividades mais estáveis e lucrativas de pré-produção e pós-produção. De acordo como estudo do Connecticut Department of Economic and Community Development (DECD): “Esses achados sugerem que o crédito tributário atraiu mais atividades de filmagem “livres” ao invés de atividades subjacentes ou fundamentais.”<sup>21</sup> (DECD, 2008, p. 26).

Na verdade, uma das premissas do programa de subsídios em Connecticut é de que o estado será capaz de utilizar a distinta vantagem comparativa, graças a proximidade geográfica, da infraestrutura base já existente no estado vizinho (Nova York) atraindo empresas, como a Blue Sky Studios, para sua jurisdição apenas por uma regalia fiscal. Esta estratégia sugere que Connecticut continua dependente da infraestrutura estabelecida em Nova York e essa política não tem um impacto na economia tão amplo. Paralelamente, em regiões menos desenvolvidas (como o Brasil) o mesmo pode ocorrer, caso não houver, também, o investimento em infraestrutura para a implantação de um “*industry cluster*” (Christopherson; Rightor, 2010).

Mesmo que os programas de subsídios (estaduais) tenham se proliferado, raramente as informações são disponibilizadas publicamente. Consequentemente, a análise do impacto econômico dos subsídios, baseados em números reais, é escassa. Assim, afirmações sobre

---

<sup>21</sup> “These findings suggest that the tax credit has attracted the more “footloose” filming activities rather than the industry’s underlying or fundamental activities.” (Connecticut Department of Economic and Community Development 2008, 26).

eficácia dos programas de subsídios como uma ferramenta desenvolvimento econômico da indústria do cinema em regiões/países periféricos permanecem no campo especulação, mas se faz um mecanismo inicial importante, caso aplicada de maneira integral (Christopherson; Rightor, 2010).

De fato, como construir uma indústria duradoura é o objetivo definitivo, desde 2004 coube ao estado e a cidade de Nova York providenciar subsídios que tornarem a região atrativa para a produção cinematográfica. Em 2008, essa política foi expandida para competir com outros estados americanos, portanto a justificativa nova iorquina para essa diretriz segue uma lógica diferente daqueles estados que não tem uma infraestrutura instalada tão complexa. A premissa acompanha a necessidade de combater a competição de outros estados que podem erodir as vantagens comparativas de Nova York (Christopherson; Rightor, 2010).

Para Richeri (2016) a penetração chinesa no mercado internacional é de suma importância para entender como vantagens regionais podem ser criadas. Mesmo com uma desaceleração em 2016 o crescimento chinês continua surpreendentemente alto, entre 2010 e 2015, a bilheteria total cresceu de 1,5 bilhões para 6,8 bilhões de dólares, 350% de aumento, para termos comparativos, a bilheteria doméstica norte-americana foi de 10,4 bilhões para 11,2 bilhões (crescimento de 6,4%), nesse mesmo período.

Este crescimento incomparável no mercado cinematográfico chinês tem várias causas subjacentes, três das quais são particularmente importantes. Primeiro, a adesão à OMC forçou a China a abrir gradualmente suas fronteiras para produtos e serviços de empresas estrangeiras, incluindo filmes. Em segundo lugar, o governo chinês tem procurado cada vez mais incentivar as indústrias culturais e criativas, como descrito em Bao e Toivonen (2015), citado por Richeri (2016), especialmente o setor audiovisual, para orientar e impulsionar seu desenvolvimento econômico (Hong, 2011; Keane, 2011).

Desde 2008, o governo chinês tem um interesse muito maior na indústria do cinema, da televisão e do desenho animado, e novos centros de treinamento e produção surgiram. A intenção é impulsionar todo o setor audiovisual para atender à crescente demanda do mercado interno e, ao mesmo tempo, conseguir uma presença permanente no mercado internacional. Alimentado por dois aspectos de interesse político, um é reforçar as exportações vendendo produtos fruto de suas indústrias culturais, que são de maior valor agregado (requerem maior tecnologia) do que os produtos manufaturados de baixa qualidade que era a imagem da indústria chinesa em geral (Mingjiang, 2008).

O segundo interesse político fundamental dizia respeito à estratégia de *soft-power*<sup>22</sup> que se tornou um dos veículo-chave para a política externa chinesa (MINGJIANG, 2008). Havia um desejo de construir uma nova e atraente imagem política, social e cultural da China no ideário internacional, nesse ponto o cinema é uma ótima ferramenta para isso, não é irrelevante que os EUA utilizaram dessa arma durante toda a Guerra Fria. Havia também o desejo de colocar a China na agenda do debate da opinião pública estrangeira, para empurrar a atenção internacional para a China, especialmente no Ocidente.

O terceiro fator por trás do notável crescimento da indústria cinematográfica chinesa foi a necessidade de consolidar a coesão social e reviver sua identidade coletiva, ambas ameaçadas pelo crescente individualismo alimentado por uma sociedade de consumo que vinha florescendo no país há vários anos. Para reforçar sua ideologia política já amplamente disseminada, a China tem procurado nos últimos anos reutilizar muitos elementos da história, cultura e tradição do país. Nesse sentido, o cinema, junto com a televisão, tornou-se um veículo onipresente (Mingjiang, 2008).

Outros fatores por trás adjacentes durante este período incluem a migração em massa chinesa do campo para as cidades, a multiplicação do número de cinemas novos, além do crescimento da renda média da população, que assim pode passar a consumir esse tipo de mídia com mais facilidade (Mingjiang, 2008; Keane, 2011).

Por conta disso a China está fazendo mais e maiores *blockbusters*, seu mercado está gradualmente se abrindo para filmes importados (*blockbusters* americanos são hegemônicos) e as técnicas de marketing e promoção de filmes estão melhorando. Desse modo as políticas chinesas adotadas se mostram, até o presente momento, competente no fomento da indústria nacional do cinema (ELLIOTT *et al.*, 2017).

O *boom* do cinema chinês só pode ser entendido considerando-se os efeitos da adesão da China à OMC em 2001. Em particular, a distribuição e a venda pública de filmes nos cinemas, tiveram que ser colocadas em um patamar competitivo. Apenas em 2010, a OMC pediu oficialmente à China que implementasse aspectos do acordo com o qual ainda teria que cumprir. Um ano depois, a China informou à OMC que algumas medidas haviam sido tomadas, mas outras eram mais complexas e levariam mais tempo (ELLIOTT *et al.*, 2017).

Elliot e outros (2017) alerta ainda para os EUA, que em uma discussão bilateral com a China, produziram um MOU (*memorandum of understanding*), estabelecendo algumas decisões

---

<sup>22</sup> Conceito criado por Joseph Nye para descrever três formas de imposição política, pelos estados nacionais, sem utilizar coerção direta ou violência. Elas são: valores políticos, cultura e política externa.

cruciais que se aplicavam não apenas aos Estados Unidos, mas também a todos os países estrangeiros que desejavam entrar no mercado chinês. Pode-se resumir da seguinte forma:

1. A China permitirá que pelo menos 14 filmes de formato avançado (como filmes 3D e filmes IMAX) sejam importados por ano, além dos 20 filmes estrangeiros já importados anualmente; a regra que permite que os produtores estrangeiros desses 20 filmes tomem parte das bilheterias geradas na China também se aplica aos 14 filmes adicionais.
2. A China permitiu que os produtores de filmes importados recebessem 25% (anteriormente 13%) das bilheterias brutas, enquanto os impostos (o Estado detém 8,5% da quota de bilheteira que permanece na China) e outros custos são suportados pelos parceiros chineses (distribuidores e proprietários das cadeias de cinema).
3. Qualquer empresa pública ou privada chinesa pode solicitar uma licença para distribuir filmes importados na China. A licença não será concedida de forma arbitrária ou discriminatória, mas em consonância com os critérios normais do setor.
4. Cinco anos após a entrada em vigor do acordo, a China e os Estados Unidos retomarão as consultas sobre como melhorá-lo. Após a assinatura do acordo, os Estados Unidos comentaram que progressos significativos haviam sido feitos, mas ainda havia muito a fazer.

Segundo Elliott e outros (2017), os norte-americanos têm vários objetivos, influenciados pela prestigiada MPAA, que assessorou o governo dos EUA nas negociações. Os principais objetivos não são inéditos;

- a) Aumentar ao máximo a circulação de filmes americanos, eliminando barreiras, filtros e outros obstáculos políticos, culturais e comerciais;
- b) Criar condições para que empresas estrangeiras (americanas) que operem no mercado cinematográfico (especialmente na produção e distribuição) atuem livremente na China, em concorrência com empresas chinesas públicas e privadas.

O filtro mais restritivo, que também serve como política de protecionismo econômico para defesa da indústria nacional chinesa, é controlado pela Administração Estatal de Imprensa, Publicação, Rádio, Cinema e Televisão (SAPPRFT, antiga SARFT). Essa instituição tem o

direito de recusar licenças para a importação de filmes considerados essencialmente contrários aos valores éticos, sociais e culturais da sociedade chinesa (especialmente para os jovens e as famílias) e a filmes que ameacem a segurança do Estado ou forneçam um quadro distorcido da história, cultura e instituições da China (ELLIOTT *et al.*, 2017).

Podemos notar aqui a função "política" do cinema de Hollywood, explica o porquê a diplomacia americana sempre apoiou a livre circulação de filmes americanos em todo o mundo. A queixa à OMC é um exemplo claro disso. Por enquanto, no entanto, o mercado cinematográfico chinês tornou-se tão importante e indispensável, que alguns produtores estão dispostos a alterar partes do roteiro original de seus filmes para "evitar ofender" as autoridades chinesas, a fim de superar o filtro da SAPPFT (ELLIOTT *et al.*, 2017).

Não obstante, a razão pela qual a China ainda precisa de Hollywood é que os chineses querem aprender todos os mecanismos da indústria cinematográfica e produzir filmes que possam conquistar participação no mercado global - não apenas por razões econômicas, mas também, e acima de tudo, por motivos políticos. Precisa impulsionar o *soft power* do país no mundo. As empresas de Hollywood precisam da China, por sua vez, porque é o único grande mercado com perspectivas de crescimento sustentado que pode fornecer as receitas cada vez mais vitais para equilibrar suas contas (ELLIOTT *et al.*, 2017).

Filmes coproduzidos na China têm vantagens e desvantagens para ambos os parceiros. Ao ser classificado, primeiramente, como um produto chinês, as coproduções não contam contra o limite de 34 filmes que podem ser importados para a China a cada ano. A principal desvantagem para a China é produzir filmes que prosperem no mercado global, os cineastas chineses devem evitar conteúdos que estejam muito ligados à cultura nacional e à missão social e política que seu governo deseja que os filmes cumpram. O sucesso das coproduções internacionais exige conteúdo narrativo de baixo risco que possa atrair uma base combinada de audiências dos dois países (ELLIOTT *et al.*, 2017).

O trabalho de Elliott e outros (2017) julga a indústria cinematográfica nos grandes centros mais tradicionais pode fazer pouco para ajudar a indústria chinesa a ganhar participação no mercado global, mas pode oferecer à China uma abordagem mais sensível às nuances artísticas e culturais dos filmes e ao seu papel social. No entanto, as enormes diferenças na cultura empresarial e na linguagem ainda representam grandes desafios para o novo gigante do cinema ocidental possa colaborar plenamente com Hollywood.

Finalmente, esse mesmo estudo, manifesta que o triângulo China-Europa-EUA dá uma dimensão global a uma ampla gama de problemas, ao mesmo tempo que evidência a

possibilidade de ascensão de um país ao patamar daqueles já consolidados, no capitalismo do século XXI. A questão é se encontraremos uma solução equilibrada para os interesses culturais, políticos e econômicos, ao mesmo tempo em que um país periférico, como o Brasil, mais rico em cultura potencial a ser exportada, consiga inserir-se nesse contexto.

Todos esses mecanismos e políticas podem servir de parâmetros para a implantação de medidas no Brasil que surtam efeitos parecidos no fomento, desenvolvimento e expansão para o mercado internacional, da indústria brasileira do cinema.

## 5 MECANISMOS PARA O FOMENTO DE UMA INDÚSTRIA CINEMATOGRÁFICA BRASILEIRA SUSTENTÁVEL

O inquérito na literatura sobre o fomento e manutenção de uma indústria cinematográfica nacional, com crescimento sustentável de longo prazo, mostra resultados pouco promissores, quando se trata apenas de incentivos fiscais. Morawertz (2008) retrata que os maiores exemplos (Canadá, Alemanha, Reino Unido, China) mostram problemas na sua forma de financiamento e gerenciamento do crescimento da indústria que, se implantados da mesma forma no Brasil tendem a ter resultados similarmente problemáticos e decepcionantes.

Silver (2007) argumenta que a proeminência e dominância de Hollywood sobre todos os outros *clusters* surgiu a partir de uma força híbrida e de estratégias defensivas e ofensivas, respectivamente, a criação de barreiras à entrada e performance empresarial superior, sustentada principalmente por estudos pioneiros, e sofisticados para a época, de *marketing*, isso promoveu, no começo da década de 20, para os estúdios, nomeadamente a Paramount e a MGM, entendimento extensivo sobre o comportamento de seus mercados consumidores.

Essas estratégias das *majors*, somadas a integração vertical, com fusões, aquisições e prática de *block booking*, de 1930 até 1949, e subsequente reintegração a partir de 1975, com propriedade estratégica de mercados pós-teatrais (TV a cabo, *home video*) então, possibilitaram a criação de vantagens competitivas em cima de seus rivais, a despeito do cinema independente.

Se essas práticas já são difíceis de serem reproduzidas em outros potenciais *clusters*, a resolução é ainda mais árdua em países da periferia. Entretanto, devemos argumentar que o conceito de um cinema nacional tem uma importância vital na análise da política estatal, particularmente como meio de promoção da diversidade cultural, com zelo pelas especificidades nacionais e até a projeção de *soft-power* (Falicov, 2018; Mingjiang, 2008).

Ainda em Falicov (2018), apesar da tendência atual de examinar as indústrias cinematográficas em termos transnacionais, a justificativa atual para financiamento de institutos cinematográficos estatais, legislação cinematográfica estatal e outras formas de apoio é promover e sustentar as indústrias cinematográficas face ao desafio de enfrentar a hegemonia prevalecente dos estúdios de Hollywood, dentro do mercado global de filmes. Os cineastas na América Latina dependem frequentemente de instituições e iniciativas estatais para ajudar a financiar, exhibir e distribuir filmes. Claramente, o papel do Estado como um baluarte para a manutenção e apoio de pequenas e médias indústrias cinematográficas é crucial, especialmente quando comparado com o domínio da indústria cinematográfica de

Hollywood, que gera 60 bilhões de dólares por ano em todo o mundo, enquanto os pesquisadores do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), estimam que todas as indústrias cinematográficas latino-americanas em conjunto geram apenas 3% da produção mundial produção de filmes.

Para a maior parte do cinema latino-americanos, o estado continua a ser o principal fornecedor de financiamento e apoio aos cineastas nos seus respectivos países para produzir cinema e fazem-no circular a nível nacional e mundial. A maioria dos países oferece recursos limitados para concessão de financiamento e outros tipos de apoio a cineastas, Brasil incluso. (Falicov, 2018) O estado torna-se assim o mecanismo mais importante pelo qual uma indústria cinematográfica pode prosperar e ser financeiramente saudável nas 4 partes estruturantes de um projeto de filme, definidas no capítulo 2.1.

Os países com capital política para apoiar a criação de uma legislação cinematográfica robusta que esculpe um espaço para filmes a serem financiados, ou que forneçam outras formas de apoio, são as que têm tido historicamente as indústrias cinematográficas mais fortes e estáveis (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e países socialistas como a Venezuela e Cuba) (Falicov, 2018).

Pelo contrário, os países que não dispõem de uma lei ou legislação cinematográfica para ajudar os cineastas na obtenção de empréstimos a baixo custo ou outras formas de apoio financeiro (Paraguai, a maioria dos países da América Central) têm tido historicamente a maior dificuldade em criar qualquer produção anual significativa de filmes (FALICOV, 2018).

Os países que normalmente não têm políticas estatais ou governamentais que incentivam e protegem a produção nacional estão em grande desvantagem. O que resta para estas nações é contar com uns poucos cineastas prodigiosos que têm tido sucesso na obtenção de financiamento internacional ou no sector privado. O desenvolvimento das indústrias cinematográficas latino-americanas só pode ser traçado, com apoio às indústrias cinematográficas nacionais e o seu papel na promoção de um sentido de administração sobre a indústria. Institutos estatais latinos<sup>23</sup> de cinema oferecem benefícios aos cineastas, produtores e estúdios, e poderiam, sem impedimento aparente, colaborar mais com coproduções em projetos, aos moldes europeus ou chineses, já que esses representam o melhor caminho para crescimento desse setor, conforme Morawertz (2008) e Elliott e outros (2017), mesmo que o

---

<sup>23</sup> Por exemplo: Instituto Mexicano de la Cinematografía (IMCINE), Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) e o Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA).

vigor desses institutos ao longo do tempo e estejam sujeitos às mudanças de governo e restrições orçamentais.

O governo do Estado Novo de Getúlio Vargas deu um impulso mais formal para institucionalizar o Instituto Nacional do Cinema Educativo, que considerava o cinema como uma forma de comunicação educativa de massas e supervisionou a produção de documentários. Em 1939, a cota para filmes nacionais foi revivida e obrigavam que cada sala de cinema do país exibisse um filme nacional durante 7 dias ao longo do ano (ou 2% do filme programação por ano). Entre 1980 e 1990, o número de dias obrigatórios para as salas exibirem filmes nacionais aumentou para 38% de todos os filmes por ano (140 dias) (Falicov, 2018).

Em 1966, o Instituto Nacional do Cinema (INC) era estabelecido para desempenhar funções essenciais como o financiamento da produção cinematográfica e implementar medidas regulamentares para assegurar que os expositores informavam as bilheterias de maneira correta (uma vez que a subnotificação prejudica os produtores). O mais significativo foi o INC administrar um subsídio no qual os filmes brasileiros foram financiados com base no seu sucesso na bilheteira (Falicov, 2018).

Em 1969, no meio de uma ditadura militar, a Embrafilme, o braço de promoção e distribuição do Instituto, foi criado. Em 1972, sob o novo chefe da organização, Roberto Farias, inesquecível diretor de cinema, pertencente ao movimento chamado de Cinema Novo, criou um ambiente mais aberto, mudando o paradigma militar da Embrafilme. Isto levou os grandes nomes brasileiros do Cinema Novo a regressarem do exílio (a maioria tinha partido depois do golpe de 64) que, então, começou a se organizar e cooperar, dado o cenário mais aberto em que o apoio financeiro era cedido sem que uma comissão de censura examinasse os *scripts* (Falicov, 2018).

O debate, entretanto, gira entorno da validade do Estado em apoiar um cinema que tinha "importância cultural" independentemente da sua capacidade de atrair uma grande audiência ou se o Estado deve assumir um modelo mais comercial. Dito isso, em última instância, a Embrafilme não fez com que o cinema brasileiro tivesse êxito no objetivo de consolidar o cinema brasileiro como uma indústria plenamente autossustentável (Falicov, 2018).

Contudo, a década de 1970 foi um divisor de águas para Cinema brasileiro: êxitos (*winners*) como *Dona Flor e Seus Dois Maridos* (1976), e outras pornochanchadas, reuniram milhões de espectadores na bilheteira doméstica brasileira, duplicando assim o número de espectadores para entre 1975 e 1980, assim, pode-se dizer que a Embrafilme foi uma empresa bem-

sucedida em alguma capacidade. A Embrafilme foi dissolvida em 1990, sob a presidência de Fernando Collor de Mello, que praticamente desmantelou a indústria cinematográfica brasileira por completo (Falicov, 2018).

Só em 2001, sob o governo de Fernando Henrique Cardoso, com um novo instituto, a Agência Nacional do Cinema (ANCINE), foi criada. Trabalhando segundo os princípios estabelecidos pela Lei do Audiovisual de 1993 e, com base nas disposições propostas pela Lei Rouanet, a Ancine criou as condições para o processo de "retomada" ou "relançamento" do cinema brasileiro a níveis semelhantes aos dos seus períodos mais prolíficos nas décadas de 1930 e 1970. A Ancine tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de uma indústria cinematográfica no Brasil, incorporando investidores privados nos programas de financiamento e patrocinando concursos para roteiristas e cineastas novatos e promissores (Falicov, 2018).

No entanto, Falicov (2018) expande, dizendo que o Estado, ainda por meio da Ancine, apoia a divulgação de filmes em todo o circuito global de festivais de cinema como Berlim e Cannes. Em alguns casos, investiram num logotipo específico do filme que chama a atenção para a sua "marca cinematográfica" - atualmente existe um impulso evidente por parte do Estado (na forma da Ancine) para tornar o seu repertório cinematográfico reconhecível e a marca do cinema brasileira algo distintivo de qualidade, parecido com o que a *New Wave* sul-coreana vem tendo êxito em fazer, espera-se que isso se traduza, também, em um reconhecimento generalizado de uma "marca" ou movimento consolidado do cinema brasileiro. Com uma marca nacional de filmes, promover coproduções internacionais se torna menos trabalhoso, arriscado e cria mais empregos na indústria.

Historicamente, o Estado tem ajudado muito ou ficado aquém do apoio a várias indústrias cinematográficas latino-americanas em diferentes períodos económicos de festa ou de fome e calma política ou instabilidade. Este capítulo examinou as histórias de vários filmes institutos em toda a América Latina para compreender como o instituto, como uma ala do Estado, assumiu vários papéis para ajudar a sustentar as indústrias cinematográficas nacionais. O capítulo demonstrou que o Estado é fundamental na criação e aplicação de leis para ajudar fomentar o crescimento da indústria cinematográfica nacional através de programas de institutos cinematográficos, apoio a o sector privado através de legislação, apoio a escolas de cinema, assistência em *marketing* e *branding* do cinema nacional e formação de ligações com outros países Ibero-Americanos através de coproduções e programas como o Programa Ibermedia (Falicov, 2018).

Plataformas com a mesma veia do *Indiegogo* e *Kickstarter*, servem como plataformas de financiamento em que promovem e facilitam iniciativas na angariação de fundos para filmes e outros tipos de mídia, em especial por grupos pequenos e independentes, por uma pequena taxa (Falicov, 2018).

Estas plataformas são também extremamente valiosas em termos de construção de uma rede de meios de comunicação social entre futuros cineastas para projetos cinematográficos atuais e futuros, apesar de não o mecanismo na qual uma indústria nacional forte e competitiva deve apoiar para erguer-se.

Outras conclusões incluem que, em alguns casos, o sector privado é fundamental para impulsionar o mundo da produção. Independentemente disso, o Estado facilitador no Brasil é fundamental para a sobrevivência do cinema brasileiro, já que a indústria de Hollywood tem dominado a paisagem latino-americana desde os anos 20 (FALICOV, 2018).

## 6 RESULTADOS

O poder econômico de Hollywood marginalizou outras indústrias nacionais do cinema, claramente limitando as escolhas disponíveis às audiências (PENDAKUR, 1990). Poder esse que só foi conquistado com momentos de massivo apoio estatal, entrelaçado com estúdios privados, como evidenciado em Christopherson e Righthor (2010) e Phillips (2004), que derradeiramente encontra o contribuinte e os titulares dos seguros aos estúdios e distribuidoras como os alicerces principais das produções Hollywoodianas de enorme orçamento, em uma exportação de riscos.

Mesmo que a indústria do cinema apresente níveis de incerteza muito altos, com padrões de rentabilidade aparentemente aleatórios, há a esperança de que se encontrem aspectos comuns e perceptíveis em diferentes produções. Isto significa que, contrário ao que Willian Goldman declarou em 1983, hoje sabe-se um pouco sobre os cantos e recantos do cinema, apesar da sua complexidade.

Dessa forma é possível estipular quais dessas expressões têm impacto significativo no comportamento das audiências no consumo do filme e conseqüentemente no retorno financeiro do filme. Franquias mostram-se mais rentáveis que um filme independente (no sentido desse último não ter prequelas nem continuações), filmes de menor orçamento tendem a ser mais lucrativos e estrelas trazem maiores receitas, mas com rentabilidade menor.

No ponto de vista da oferta, a indústria cinematográfica tem como o principal desafio comercial a incerteza. Dada a natureza especulativa do negócio, é natural que os estúdios procurem se garantir contra a possibilidade de que seus investimentos sejam perdidos. Uma solução é compreender as variações na demanda do mercado e tentar lançar seus produtos em janelas temporais oportunas. Uma segunda opção é também levar em consideração a competição por esta decisão de *timing*. Os estúdios seguem as duas estratégias. No entanto, nenhuma das duas estratégias é suficiente por si só (ou em combinação) para dar aos estúdios a segurança suficiente que precisam. Eles entram em uma série de relacionamentos colaborativos para fortalecer a potencial bilheteria.

Ao mesmo tempo, no entanto, esse ato dá poder às agências de talento colaboradoras, que tomam vantagem, tornando a natureza das relações em algo rival. O gerenciamento da incerteza não é unilateral, no entanto. O talento não sabe antecipadamente a magnitude da sua contribuição líquida ao projeto. Conseqüentemente, eles variam a porcentagem das duas remunerações, ligando-as ao eventual desempenho do projeto. Então, o estúdio toma todos os

riscos ou custos, enquanto o talento se apropria de parte dos benefícios quando, e se, ele se materializar. Isso fornece um comentário interessante nas noções de mutualidade nas relações comerciais.

Cineastas e Produtores podem tentar posicionar e otimizar a construção de um filme e melhorar sua chance de sucesso, mas depois que um filme é lançado, em última instância, quem controla o destino dele para se tornar um *Blockbuster*, *Sleeper* ou *Bomb/Flop* é a audiência. Não há fórmulas infalíveis, já que as dinâmicas complexas entre espectadores e potencial espectadores prevalece sobre as condições iniciais de uma produção cinematográfica. O que existe são parâmetros que podem ajudar a escolher quais são as prioridades com os gastos de geração de um filme, a fim de que ele seja mais saudável no encontro com as audiências e apresente menos riscos.

Então, constata-se que:

- Filmes de menor orçamento tendem a ser mais lucrativos.
- Filmes com atores menos conhecidos tendem a ser mais rentáveis que aqueles encabeçados por estrelas caras.
- Não há correlação entre a força e confiabilidade da crítica especializada e rentabilidade, mas há uma relação positiva entre o número de análises, sem levar em consideração o quão positiva, e rentabilidade.
- Forte correlação entre rentabilidade e uma avaliação G ou PG da Motion Picture Association of America.
- Sequências tendem a ser mais rentáveis que o filme habitual.
- Os *blockbusters* americanos, e suas campanhas de marketing, ainda são essenciais para preencher salas de cinema e aumentar as receitas de bilheteria.
- Estrelas podem trazer maiores receitas, mas a rentabilidade é menor. Isso significa que elas tendem a capturar uma parte do lucro com seus “aluguéis econômicos”.

Por fim, sugere-se que, em respeito a alta complexidade da indústria do cinema, não se deve analisar apenas a arte disparada pelos projetores da sala de cinema, mas sim compreender que talvez a verdadeira arte esteja na determinação e adaptabilidade da indústria, em meio a tanta vicissitude.

## REFERÊNCIAS

- ALBARRAN, Alan. Media economics. *In*: DOWNING, John *et al* (eds.). **SAGE handbook of media studies**. Thousand Oaks, US: SAGE Publications, 2004. p. 291-308.
- BARDEEN, William; SHAW, Claude. Tax-motivated German financing of the U.S. Film Industry. **Chazen Web Journal of International Business**, v. 3 n. 1, mar.-jun. 2004.
- BASUROY, Suman; CHATTERJEE, Subimal; RAVID; S. Abraham. How critical are critical reviews? the box office effects of film critics, star power, and budgets. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 103-117, out. 2003.
- B-FILM. *In*: ENCYCLOPÆDIA Britannica. Chicago, US: Encyclopædia Britannica, inc, 2015. Disponível em: <https://www.britannica.com/art/B-film>. Acesso em: 20 maio 2022.
- CHANDLER JR, Alfred D. What is a firm? **European Economic Review**, v. 36, p. 483-994, 1992.
- CHRISTOPHERSON, S. *et al*. **New York's big picture**: assessing New York's position in film, television and commercial production. New York, US, ago. 2006. (Report to The New York Film, Television and Commercial Initiative from Cornell University).
- CHRISTOPHERSON, Susan; RIGHTOR, Ned. The creative economy as “Big Business”: Evaluating state strategies to lure filmmakers. **Journal of Planning Education and Research**. v. 29, n. 3, p. 336-352, dez. 2009.
- CONES, John W. **Dictionary of film finance and distribution**: a guide for independent filmmakers. New York, US: Algora Publishing, 2013.
- CUCCO, Marco. The promise is great: the blockbuster and the Hollywood economy. **Media, Culture & Society**, v. 31, n. 2, p. 215-230, 2009.
- DENIZ, Borge; HASBROUCK, Robert B. What determines box office success of a movie in the United States? **Proceedings for the northeast region decision sciences institute**. Houston, v. 6, n. 1, p. 447-457, mar. 2012. Disponível em: <https://nedsi.decisionsciences.org/wp-content/uploads/2021/03/NEDSI-2012-Proceedings.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.
- DENIZ, Borge; HASBROUCK, Robert B. When to greenlight: examining the pre-release factors that determine future box office success of a movie in the United States. **International Journal of Economics and Management Sciences** v. 2, n. 3, p. 35-42, 2012. Disponível em: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/when-to-greenlight-examining-the-prerelease-factors-that-determine-future-box-office-success-of-a-movie-in-the-united-states-2162-6359-2-127.pdf>. Acesso em: 13 maio 2021.
- DE VANY, Arthur S.; WALLS, W. David. Motion picture profit, the stable Paretian hypothesis, and the curse of the superstar. **Journal of Economic Dynamics and Control**, v. 28, n. 6, p. 1035-1057, 2004.
- DE VANY, Arthur. **Hollywood economics**: how extreme uncertainty shapes the film industry. Abingdon, England: Routledge, 2004.

DE VANY, Arthur; WALLS, W. David. Uncertainty in the movie industry: does star power reduce the terror of the box office? **Journal of Cultural Economics**, v. 23, n. 4, p. 285-318, 1999.

ELLIOTT, Caroline *et al.* Behind film performance in China's changing institutional context: The impact of signals. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 63-95, 2018.

FALICOV, Tamara. Diversifying Public Film Funding Policies in Latin America. *In*: MURSCHEZ, Paul; TEICHMANN, Roland; KARMASIN, Matthias. (eds.) **Handbook of State Aid for film finance, industries and regulation**. Why study state aid for film? a necessary clarification. Springer, Cham, 2018. p. 367-382

GASHER, Mike. Global Television and film: an introduction to the economics of the business. **Canadian Journal of Communication**, v. 25, n. 2, 2000.

HENNIG-THURAU, Thorsten; Mark B. Houston; Gianfranco Walsh. Determinants of motion picture box office and profitability: an interrelationship approach. **Review of Managerial Science** v. 1, n. 1, p. 65-92, 2007.

HONG, Yu. Reading the twelfth five-year plan: China's communication-driven mode of economic restructuring. **International Journal of Communication**, v. 5, p. 1045–1057, 2011.

KEANE, Michael. **China's new creative clusters: governance, human capital and regional investment**. Abingdon, England: Routledge, 2011.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. North Chelmsford, U.S.A: Courier Corporation. 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

LITMAN, Barry. Predicting Success of theatrical movies: an empirical study. **The Journal of Popular Culture**, v. 16, n.4, p. 159-175, mar. 1983.

LORENZEN, Mark. On the globalization of the film industry. **Creative encounters working papers**, Copenhagen, DK, v. 8, n. 1, fev. 2008. Disponível em: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58999460/Creative\\_Encounters\\_Working\\_Papers\\_8.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58999460/Creative_Encounters_Working_Papers_8.pdf).vAcesso em: 11 maio 2021.

MEDIA INDUSTRY ACCOUNTING GROUP. Film financing arrangements. **Making sense of a complex world**. jun. 2016. v. 11.

MINGJIANG, Li. China debates soft power. **Chinese Journal of International Policies**, v. 2, n. 2 p. 287–308, out. 2008.

MOTION PICTURE ASSOCIATION OF AMERICA. **Theatrical market statistics 2015**. Disponível em: [https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2018/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2015\\_Final.pdf](https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2018/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2015_Final.pdf). Acesso em: 02 mar. 2016.

MORAWETZ, Norbert. **The rise of co-productions in the film industry: the impact of policy change and financial dynamics on industrial organization in a high-risk environment**.

Tese (Doutorado em Economia) - Hertfordshire Business School, University of Hertfordshire, Hatfield, UK; 2008.

MORAWETZ, Norbert.; HARDY, J.; HASLAM, C.; RANDLE, K. Finance, policy and industrial dynamics — the rise of co - productions in the film industry. **Industry and Innovation**, v. 14, n. 4, p. 421-443, set. 2007.

ORBACH, Barak Y; EINAV, Liran. Uniform prices for differentiated goods: The case of the movie-theater industry **International Review of Law and Economics**, v. 27, n. 2, p. 129-153, jun. 2007.

PENDAKUR, Manjunath. **Canadian dreams and American control: the political economy of the Canadian film industry**. Detroit, US: Wayne State University Press, 1990.

PHILLIPS, Richard. The global export of risk: finance and the film business. **Competition & Change**, v. 8, n. 2, p. 105–136, jun. 2004.

RAVID, S. Abraham. Information, blockbusters, and stars: a study of the film industry. **The Journal of Business**, v. 72, n. 4, p. 463-492, out. 1999.

RICHERI, Giuseppe. Global film market, regional problems. **Global Media and China**, v. 1, n. .4, p. 312-330, 2016

ROSTEIN, Abraham. The use and misuse of economics in cultural policy. *In*: LORIMER, Rowland; WILSON, Donald (eds.). **Communication Canada: issues in broadcasting and new technologies**. Toronto, CA: Kagan & Woo, 1988.

RUSCO, Frank; WALLS, David. Independent film finance, pre-sale agreements, and the distribution of film earnings. *In*: ECONOMICS OF ART AND CULTURE INVITED PAPERS AT THE INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF CULTURAL ECONOMICS INTERNATIONAL, 12. 2002, Rotterdam. **Contributions to Economic Analysis**. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited, dez. 2003. p. 19-32.

SAWHNEY, Mohanbir S.; ELIASHBERG, Jehoshua. A Parsimonious model for forecasting gross box-office revenues of motion pictures. **Marketing Science**, v. 15, n. 2, p. 113-31, maio1996.

SCOTT, Allen J. Cultural-products industries and urban economic development: prospects for growth and market contestation in global context. **Urban affairs review**, v.39, n .4, p. 461-490, mar. 2004.

SILVER, Jonathan D. **Hollywood's dominance of the movie industry: how did it arise and how has it been maintained?** Tese (Doutorado em Marketing) - Faculty of Business Queensland University of Technology, Brisbane City, AU, 2007.

SIMONOFF, J. S.; SPARROW, I. R. Predicting movie grosses: winners and losers, blockbusters and sleepers. **Chance**, v. 13, n. 3, p. 15-24, jul. 2000.

SINHA, Sitabhra; PAN, Raj K. Blockbusters, bombs and sleepers: the income distribution of movies. *In*: CHATTERJEE, Arnab; YARLAGADDA, Sudhakar; CHAKRABARTI, Bikas K. (eds). **Econophysics of wealth distributions**. Milano: New Economic Windows. Springer, 2005. p. 43-47.

SMITH, Sharon P.; SMITH, V. Kerry. Successful movies: A preliminary empirical analysis. **Applied Economics**, v. 18, n. 5, p. 501-507, fev. 1986.

TAVARES, E. The dream catcher goes back to basics to re-define the weaves of co-production deal making! **The Business of Film**, Finance Cannes 2003, maio 2003.

TERRY, N.; BUTLER, M; DE'ARMOND, D. The determinants of domestic box office performance in the motion picture industry. **Southwestern Economic Review**, v. 32, n. 1, p. 137-148, set. 2005.

THE NUMBERS. **Internet**. Disponível em: <https://www.the-numbers.com/>. Acesso em: 02 set. 2017.

TOMS, Steven; WILSON, John F. Revisiting Chandler on the theory of the firm. Handbook on the Economics and Theory of the Firm. In: DIETRICH, Michael; KRAFFT, Jackie. **Handbook on the Economics and Theory of the Firm**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 297-308, ago. 2012.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, set. 1974.

VOGEL, Harold L. **Entertainment industry economics: a guide for financial analysis**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011.

WALLS, W. David. Modeling movie success when 'nobody knows anything': conditional stable-distribution analysis of film returns. **Journal of Cultural Economics**, v. 29, n. 3, p. 177-190, ago. 2005.

WEINSTEIN, Olivier. Firm, property and governance: from Berle and means to the agency theory, and beyond. **Accounting, Economics, and Law**, v. 2, n. 2, ago. 2012.

WILLIAMSON, Oliver E. Hierarchical control and optimum firm size. **Journal of Political Economy**, v. 75, n. 2, p. 123-138, 1967.

WILLIAMSON, Oliver E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, jun.-set. 2002.