

## XIII SEMEAD – Seminário em Administração da FEA/USP

### Área temática: MARKETING

#### Marketing e Cinema Nacional. Estudo de caso de estratégias para o produto “Meu Nome não é Johnny”

##### AUTORES

**TAYRA RODRIGUES**

Universidade de São Paulo

tayramkt@gmail.com

**JOSMAR ANDRADE**

Fundação Instituto de Administração - FIA

josmar@andrade.com.br

**Resumo:** O Cinema além de ser culturalmente importante na medida em que salvaguarda e divulga a língua, tradições e costumes de uma nação, faz parte como produto de uma indústria de entretenimento que mais cresce e produz riqueza no mundo. Embora as produções do cinema nacional tenham se destacado desde a “Retomada” com sucesso de bilheteria, qualidade técnica e reconhecimento internacional o *market share* dos filmes nacionais no Brasil ainda é muito inferior ao dos filmes estrangeiros.

A produção de um filme depende de alto investimento que na perspectiva de indústria, deve retornar sob forma de bilheteria o que conseqüentemente acarreta alta visibilidade aos investidores. Para tanto se pode realizar um planejamento de marketing e estratégias de lançamento para alavancar o público dos filmes brasileiros.

São escassas na bibliografia pesquisas sobre cinema associadas a marketing, dada a importância do tema esse estudo pretende analisar um caso recente de sucesso de bilheteria, o filme “Meu nome não é Johnny” com o objetivo de descrever quais fatores relacionados à gestão de marketing contribuíram para o sucesso de público do filme.

##### **Abstract:**

Cinema as well as being culturally important as they maintain and disseminate the language, traditions and customs of a nation, part a product of the entertainment industry that grows and produces more wealth in the world. Although the productions of local cinema has distinguished itself from the "Resume" with box office success, technical quality and international recognition of the market share of domestic films in Brazil is still far below that of foreign films.

The production of a film depends on high investment in the perspective of industry, should return in the form of ticket which consequently brings high visibility to investors. Therefore one can realize a marketing plan and strategies to leverage the public release of Brazilian films.

Are scarce in the literature associated with research on movie marketing, given the importance of this theme study aims to examine a recent case of box-office success, the film "My name is Johnny" in order to describe the factors related to marketing management contributed for the blockbuster movie.

**Palavras-chave:** Marketing de produtos culturais, cinema, planejamento de marketing.

## 1- INTRODUÇÃO

A indústria do entretenimento é uma das que mais produzem riqueza em todo o mundo e tem grande importância para a economia. O produto cinematográfico, ao qual se dedica o presente trabalho, envolve uma cadeia complexa de direitos e valores. Eles vão desde a negociação de roteiros e ideias para filmes, passando pela exibição em salas de cinema, em canais abertos e fechados, pelo aluguel e venda de mídia como DVDs e Blue-Rays, até a negociação de direitos conexos como licenciamento de produtos, marcas e personagens e inclui até mesmo trilhas sonoras e licenças para parques temáticos.

Quando se considera os Estados Unidos, maior centro mundial de produção cinematográfica, dados recentes mostram que meio milhão de pessoas envolvem-se diretamente com a produção de filmes (ELIASHBERG, ELBERSE e LEENDERS, 2006), e que os consumidores norte americanos gastaram aproximadamente US\$ 50 bilhões para assistir filmes em 2008 (YOUNG, GONG e VAN DER STEDE, 2010).

Chama a atenção o fato de que, apesar da irrefutável importância dos produtos do setor e de seus impactos diretos e indiretos sobre cadeias produtivas, o marketing para cinema ainda mereça pouca atenção dos estudos acadêmicos realizados no Brasil. Em sua recente revisão para o estudo sobre a influência do etnocentrismo como fator de impacto no consumo de filmes brasileiros, Strehlau e Ponchio (2010) encontraram apenas seis trabalhos envolvendo marketing e cinema, com foco em estratégias de lançamento, atitudes do consumidor em relação ao hábito de ir ao cinema, efeito coorte na preferência por filmes e a imagem do país e atitudes frente ao cinema nacional. Um dos motivos que podem justificar a falta de abordagens negociais sobre o produto cinematográfico relaciona-se com o observado por Quintana (2003), que estabelece a preponderância da visão “artística” do produto sobre sua dimensão “negocial”.

De acordo com a ANCINE (Agência Nacional do Cinema, órgão do governo brasileiro voltado ao fomento e gestão de aspectos da produção cinematográfica nacional), o cinema nacional fechou o ano de 2008 com um público total de 9,1 milhões de espectadores. Isso corresponde a uma fatia de 10,16% do mercado, o qual, por sua vez, movimentou cerca de R\$ 730 milhões em receitas, com mais de 90 milhões de ingressos vendidos.

O volume de recursos envolvidos apenas com o consumo de filmes em salas de cinema seria suficiente indicativo da necessidade de emprego de abordagens de administração estratégica para desenvolvimento, formatação e gestão do produto audiovisual nacional, como setor capaz de gerar empregos e desenvolvimento. Mesmo que sejam respeitadas suas peculiaridades artísticas, de expressão cultural autoral, a dimensão econômica não pode ser desconsiderada, diante do volume de recursos necessários para sua produção, o que muitas vezes envolve o financiamento de capitais privados e incentivos fiscais públicos, com probabilidade de alto retorno para os empreendedores.

Desta forma, o filme deve ser entendido como um produto específico, para o qual é adequada a utilização de uma gestão baseada na filosofia de marketing. Esta abordagem envolve o entendimento das necessidades e desejos de consumidores, dispostos a empregar seus recursos para o consumo de produtos cinematográficos entre diversas opções de lazer e entretenimento. Além disso, também é preciso avaliar estratégias de promoção, posicionamento, precificação e seleção de canais de exibição, bem como o mapeamento da cadeia de valor relacionada com estes filmes. Amorim (2009) chega a afirmar que, em pouco tempo, filmes que não forem pensados como produtos culturais e comerciais, deixarão de existir.

O presente estudo pretende contribuir para a base de conhecimento sobre fatores de sucesso na produção de filmes nacionais a partir do estudo de caso de um recente sucesso de bilheteria nacional, o filme “Meu Nome não é Johnny” (2008, 124 min., Co-produtores:

Atitude, Sony Pictures, Globo Filmes, TeleImage, Apema; Co-distribuidores: Downtown e Sony Pictures ). A história do filme, baseada em livro homônimo de Guilherme Fiúza, conta a história real de jovem de classe média, João Guilherme Estrella, envolvido com o tráfico de drogas. Este pode ser considerado um *case*, pois seus resultados expressivos não poderiam ter sido previstos com antecedência em função de seu tema polêmico, de difícil assimilação junto a alguns estratos mais conservadores da sociedade.

A partir de entrevistas em profundidade realizadas com quatro elementos-chave da produção e distribuição do filme (a produtora executiva e co-roteirista; os dois executivos encarregados da distribuição do filme; e o diretor do filme), são discutidos aspectos-chave que, na opinião dos entrevistados, justificam sua aceitação e os resultados obtidos. No ano de seu lançamento, 2008, “Meu Nome não é Johnny” alcançou a maior bilheteria do cinema nacional, com mais de 2 milhões de espectadores e receita superior a R\$ 18 milhões.

Trata-se, então, de um estudo exploratório, qualitativo, cuja relevância relaciona-se com o entendimento em profundidade de um objeto de interesse para os estudos sobre marketing de produtos culturais, pela possibilidade da formulação de questões para pesquisas futuras e também por fornecer condições de comparação com outros casos semelhantes e com produtos realizados em outros mercados e/ou outros contextos.

O artigo está organizado da seguinte maneira: inicialmente será realizada revisão da literatura que trata da produção de filmes como fenômenos de interesse do marketing e os aspectos de produção, distribuição, promoção e exibição, com foco na condição atual da indústria cinematográfica no Brasil. A partir desse referencial, será apresentado o caso específico do caso estudado, o filme “Meu Nome não é Johnny”. A seguir, as análises das entrevistas realizadas servirão para integrar a discussão e apresentar as opiniões dos profissionais envolvidos diretamente com as decisões de produção, realização e distribuição do filme, à luz da gestão de marketing. No final serão discutidas as implicações do estudo realizado e formuladas algumas questões que podem contribuir para o direcionamento de estudos futuros. Também serão apresentadas as limitações do estudo e o referencial utilizado.

## **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 – A natureza econômica dos filmes**

Filmes prometem diversão e possível realização de fantasias, sendo, portanto, produtos relativos ao consumo hedonista, o qual “designa aquelas facetas do comportamento do consumidor que se relaciona com os aspectos emotivos, de fantasia e multi sensoriais da experiência de alguém com produtos” (HIRSCHMAN e HOLBROOK, 1982, p. 92).

Para Biagi (*apud* QUINTANA 2003), os filmes espelham a sociedade que os cria. Alguns deles oferecem mensagem política, outros refletem valores da sociedade, enquanto que alguns têm como objetivo oferecer meramente escape e distração, podendo ser encarados apenas como bom divertimento. É possível considerar o produto cinematográfico por diversas dimensões, estando entre as principais sua dimensão artística (linguagem, formatação, proposição de sentido, efeitos junto à audiência), que envolve uma expressão autoral de roteiristas, diretores, editores, atores e músicos. Por outro lado, há uma dimensão econômico-financeira, já que essa configuração artística é oferecida ao público que deve pagar ingresso para participar de seu consumo.

Dada sua característica única de produção e experiência (ou pelo menos restrita, já que poucas são as pessoas que se dispõem a rever muitas vezes o mesmo filme), há uma considerável vertente artesanal na sua configuração e grandes riscos associados. Quando pronto e lançado no mercado um filme não se coloca em condição de aperfeiçoamentos e adequações como no caso, por exemplo, de um novo carro ou uma nova fórmula de

margarina. Desta maneira, a realização de um filme é um empreendimento que envolve altos riscos:

[...] o sucesso não pode ser previsto nem se o caso de que determinado filme seja um *remake*, com um diretor reconhecido e um elenco com estrelas. O nível de risco é bem alto e qualquer contribuição ao corpo de conhecimento do comportamento do consumidor é de importância extrema para os administradores de marketing (D'ASTOUS e COLBERT, 2002, p. 24).

Ao se assumir uma posição de análise voltada às dimensões econômicas, financeiras e de um produto cinematográfico a consideração dos aspectos de marketing emerge com importância, já que cabe a esta área dos estudos de administração contemplar os fatores e condições relacionados com a gestão da criação de valor dos produtos junto a seus segmentos objetivados. Isso envolve decisões de entendimento dos segmentos de *espectadores potenciais*, variáveis como idade, sexo, perfil sócio-econômico e o hábito de frequentar cinemas, mas também deve contemplar preferências relativas ao filme, como gênero, fidelidade a diretores e atores e a dependência da frequência ao cinema como estímulo à participação social (veja o estudo sobre segmentação de públicos em CUADRADO e FRAQUET, 1999). O ambiente concorrencial, por sua vez, envolve diversas variáveis, como os lançamentos previstos para o período, as alternativas em termos de entretenimento existentes (outros eventos de cultura e lazer, como esportes e espetáculos) e até mesmo a variedade de filmes disponíveis em outros meios. Com o filme exibido em sala de cinema concorrem a mídia de radiodifusão, a internet e a visualização de obras audiovisuais por meio de aparelhos como os DVD players.

Quintana (2003) define o marketing para cinema como o conjunto de atividades que visa criar e transferir os filmes de seus produtores/realizadores ao espectador final. Desta forma, “o marketing de um filme resume-se em criar identidades de marcas instantâneas. Uma marca de filme é estabelecida pela sinalização para os consumidores de como ele é (...) e de onde veio” (QUINTANA, 2003, p.3).

De forma geral, autores como Terry e Macy (2009) apontam que um momento crucial para o sucesso do filme é seu desempenho na semana de estréia em salas de cinema. Os outros canais dependem da publicidade positiva gerada neste momento do ciclo de vida de produto. Outros aspectos de grande importância relacionam-se com a restrição de faixa etária, a presença ou não de estrelas no elenco, a indicação a prêmios e também a avaliação da crítica, que muitas vezes funciona como balizadora e orientadora das escolhas do público (D'ASTOUS e COLBERT, 2002). Os estudos de Pessoa e Ayrosa (2010) e de Strehlau e Ponchio (2010) também sugerem que um dos fatores correlacionados com as atitudes dos consumidores em relação aos filmes é o país de origem.

Araújo (2004) argumenta que um filme só se torna sucesso quando está disponível ao público que demonstra interesse pelo seu conteúdo. Por esse motivo, a gestão do marketing do produto cinematográfico envolve a disponibilização da oferta adequada ao público, no momento certo, na localização acessível, a um preço que ele julga compatível com o valor, em relação às demais ofertas concorrentes e substitutas existentes no mercado. Isso demanda diversas decisões de gestão: escolha da distribuidora, seleção de salas de exibição e determinação do número de cópias lançadas. Para a gestão de todos estes aspectos, o volume de recursos financeiros empregado deve ser compatível com a estratégia escolhida. Neste sentido, uma das principais tarefas dos profissionais que gerenciam o marketing de produtos cinematográficos envolve decisões relativas ao composto promocional, como o desenvolvimento de campanhas de publicidade (divulgação de *press releases*, realização de coletivas de imprensa, organização de sessões de pré-estréia) e também de campanhas de propaganda, com o uso de trailers, anúncios em mídia de massa, divulgação por meio de cartazes em salas cinematográficas (CAMPOS, 2005; D'ASTOUS e COLBERT, 2002; EUZÉBY e MARTINEZ, 2004; HIXSON, 2006; QUINTANA, 2003).

## 2-2 – A cadeia de produção e distribuição do produto cinematográfico

Na sua abrangente revisão sobre o estudo da pesquisa acadêmica em marketing na área da indústria cinematográfica, Eliashberg, Elberse e Leenders (2006), centram-se nas três principais fases para a colocação de um filme em situação de consumo: a produção, a distribuição e a exibição. Segundo estes autores, “os estúdios estão geralmente e simultaneamente engajados em quatro funções distintas: financiar, produzir, distribuir e promover” (ELIASHBERG, ELBERSE e LEENDERS, 2006; p. 639). Estas etapas envolvem a seleção de roteiros e ideias, a busca de financiamento adequado para sua realização, a seleção de equipe e *cast* de atores, a realização técnica em si, a edição e pós-produção, a confecção de cópias para exibição, os eventos preliminares de promoção (como exibição de trailers, sessões de pré-estréias para críticos e outros formadores de opinião, esforços de relações públicas, entre outros), a negociação, seleção e colocação em salas de exibição e, inclusive, etapas subsequentes de exportação de filmes para mercados estrangeiros (com providências como a colocação de legendas) e outras etapas do ciclo de vida do produto cinematográfico.

Young, Gong e Van der Stede (2010) sistematizam o ciclo de vida do produto cinematográfico como uma sequenciação de “janelas” na qual a matéria-prima original, a formatação audiovisual, se adapta a outros meios de suporte (discos e fitas, por exemplo) e formas de exibição, as quais, por sua vez, implicam em novas oportunidades de obtenção de renda. Estas janelas são apresentadas na tabela a seguir.

**Tabela 1** – Janelas de Exibição para Filmes (YOUNG, GONG e VAN DER STEDE, 2010, p. 36)

<b>FONTE</b>	<b>JANELA</b>
Exibição no mercado interno (cinemas)	Lançamento inicial em cinemas, de 3 semanas a 8 meses
Home video (VHS/DVD/Blue-Ray)	Janela de exclusividade de 6 semanas antes de exibição em sistemas <i>pay-per-view</i>
<i>Pay-per-view</i>	Janela exclusiva que vai de 2 a 6 semanas antes da exibição em canais premium
Canais pagos premium (TV por assinatura)	Janela exclusiva de até 18 meses antes da exibição em TV aberta e TV a cabo em geral
Redes abertas e TV a Cabo em geral	Entre 12 e 18 meses antes da venda para exibição em redes locais ( <i>syndication</i> )
Redes locais ( <i>syndication</i> )	60 meses em redes abertas ou a cabo

Os autores também chamam a atenção que estas “janelas” não incluem outras formas de obtenção de renda, como vendas no exterior (que por sua vez podem implicar em novos ciclos que contemplem todas as etapas do mercado doméstico ou apenas algumas delas); a exibição em outros ambientes diferentes dos cinemas e mídia de radiodifusão, como hotéis e linhas aéreas; outros direitos relacionados ao setor de videogames, merchandising de produtos de consumo como camisetas, capas de caderno, brinquedos e direitos para parques temáticos; além da negociação de espaços de ações de *product placement* dentro do roteiro do filme.

## 2.3 – Cinema como meio de difusão de valores e estilos de vida

Além de sua dimensão artística e econômica, outra dimensão indispensável para a análise do produto cinematográfico é a ideológica. Sojcher (2002), por exemplo, chama atenção para o fato de que “desde a Primeira Guerra Mundial, a economia global do cinema tem sido dominada pelos Estados Unidos, o qual alcançou a posição de supremacia a partir da qual pôde disseminar produtos norte-americanos por todo o mundo” (SOJCHER, 2002, p. 305). No bojo da exposição de um estilo de vida estão valores, hábitos e costumes e, como inteligentemente foi explorado pelas estratégias de marketing, o posicionamento de marcas e

produtos norte-americanos *associados* a situações aspiracionais. A presença destas ofertas no contexto de filmes vistos por milhões de espectadores, em todo o mundo, constituiu atributos de valor e de diferenciação e, muitas vezes, serviu de ponta-de-lança para a abordagem de mercados como o automobilístico e de produtos de consumo, como refrigerantes e cigarros.

Não é de surpreender, desta forma, que o cinema tenha sido tratado ao longo da história como uma indústria estratégica, de interesse de Estado, por parte de diversos governos que estabelecem conselhos e agências voltadas à gestão das atividades cinematográficas e de financiamento de sua produção. Hunnebelle (1978), por exemplo, aponta que o apoio à realização e a expressão cinematográfica em diversos países é forma de resistência cultural ao avanço da indústria hollywoodiana. Recentemente, nas discussões da formação da OMC o governo francês fez gestões e conseguiu aprovar uma “cláusula cultural”, que dá status diferenciado a produtos como o cinema e o retira da lista de produtos para os quais a governança comercial mundial estabelece critérios de livre concorrência e de regulação pela força apenas da oferta e da demanda (VON BRACHEL, 1994).

## **2.4 – A indústria cinematográfica brasileira**

Registra-se que as primeiras apresentações do cinema no Brasil ocorreram no Rio de Janeiro, em 1896 (CASTRO, 2005). Baseava-se no modelo de importação tanto dos equipamentos de exibição, bem como do conteúdo a ser exibido, os filmes. Durante o período de 1907/1911 houve a denominada Bela Época do cinema brasileiro com produção de documentários e ficção com gêneros variados e o avanço da implantação de sistemas de exibição, inclusive pelo início de operação de sistemas de distribuição de energia elétrica, nem sempre disponível nos principais centros urbanos (MIUCCI, 2009). Em 1911 foi fundada a Companhia Cinematográfica Brasileira, com financiamento provindo de banqueiros e industriais, muitos deles ligados ao capital norte-americano, o que resultou na inauguração de diversas salas de cinema em todo o país e também implicou numa maior organização do mercado exibidor, com foco em filmes provenientes dos Estados Unidos.

As décadas seguintes marcam a consolidação do cinema, juntamente com o rádio, como uma das formas mais populares de diversão e lazer do país. O panorama do segmento cinematográfico brasileiro passou pela proliferação de produções nacionais entre as décadas de 1930 e 1940, especialmente do gênero da comédia popularesca, frequentemente musical, chamadas de “chanchadas”. Neste período dois estúdios nacionais localizados no Rio de Janeiro – a Cinédia e a Atlântida - conquistaram relevância na concorrência com a produção estrangeira, especialmente pela busca de desenvolvimento de temas e roteiros mais adequados ao interesse brasileiro (CALIL, 2002; MIUCCI, 2009). A década de 1950 (no pós-Guerra) marca o surgimento em São Paulo da Companhia Vera Cruz, que pode ser considerada como integrante de um projeto mais amplo, relacionado com a fundação do TBC (Teatro Brasileiro de Comédia) e da chegada da televisão ao Brasil, o qual previa a constituição de uma vida cultural conduzida pela burguesia industrial, a qual forneceu os capitais necessários para tratar a produção cinematográfica como um empreendimento que visava lucro mas que, ao mesmo tempo, buscava inserir a produção nacional dentro de um contexto internacional, pela qualificação de sua produção técnica e pela importação de profissionais do exterior. (MIUCCI, 2009). Apesar da falência da Vera Cruz, em 1954, com ela surgiu a noção da importância e da competitividade de um cinema nacional, que forneceram as raízes para as produções que vão constituir um novo movimento: o Cinema Novo, de forte orientação autoral, crítica e voltada à análise da condição brasileira. Castro (2005) afirma que o Cinema Novo foi composto por três fases, a primeira de 1960 a 1964, caracterizada pelas temáticas com enfoque ao Nordeste e suas mazelas. A segunda fase do movimento, entre 1964 e 1968, compreende obras que criticam os equívocos da política desenvolvimentista e, principalmente, da ditadura militar, com reflexões a respeito dos novos rumos da história

nacional. A terceira e última fase do cinema novo, de 1968 a 1972, foi influenciada pelo Tropicalismo e teve como um de seus expoentes o cineasta Glauber Rocha.

Dentro do projeto cultural nacionalista do governo militar (1964/1984), em 1969 foi criada a Embrafilme, empresa estatal voltada à distribuição de produções cinematográficas nacionais e que também atuou como financiadora de substantiva parcela da produção do período de sua existência (até 1990) (GATTI, 2009). Uma política comum da época envolveu a reserva de cotas mínimas para exibição de filmes brasileiros. Com mecanismos desse tipo, além da produção de filmes com foco erótico ou cômico (as pornochanchadas), entre as décadas de 1970 e 1980 a produção brasileira chegou a ocupar 30% do mercado cinematográfico nacional. Com a crise econômica dos anos 1980 e a incapacidade do Estado ampliar os investimentos na Embrafilme, a empresa tornou-se incapaz de competir e regular o mercado cinematográfico, além de acusações de protecionismo e de domínio de uma tecnoburocracia que dificultava o avanço de novas produções e o surgimento de novos nomes. Em 1990, ao assumir como presidente da República, um dos primeiros atos de Collor de Mello foi encerrar definitivamente a empresa. Retirados os incentivos fiscais e a proteção estatal, o cinema brasileiro viu-se em condição precária. Alguns autores (CAMPOS, 2005; CASTRO, 2005; GATTI, 2009) chegam a dizer que a produção cinematográfica nacional tornou-se repentinamente uma atividade periférica. A produção de filmes brasileiros, que na década de 1970, atingiu a marca de mais de 100 filmes por ano, voltou a níveis insignificantes, abrindo ainda mais espaço para ocupação das produções estrangeiras, em especial as norte-americanas.

Este cenário se modifica por volta de 1995, quando diversas produções nacionais são realizadas a partir do patrocínio de empresas privadas e estatais, com o uso de recursos provenientes de leis de incentivo à cultura, as quais por sua vez são baseadas em mecanismos de renúncia fiscal. O cinema nacional volta a ocupar espaço no mercado e a despertar interesse do público. Uma produção emblemática deste período foi o filme “Carlota Joaquina – a Princesa do Brasil” (1995), realizado a partir de cerca de 98 apoios e patrocínios comerciais e que teve o envolvimento direto de sua realizadora, a diretora Carla Camurati, no esforço de divulgação e de obtenção de salas para exibição em todo o país (CAMPOS, 2005). O resultado da bilheteria (cerca de 1,3 milhão de pagantes) indicou um novo caminho para a produção nacional, num processo conhecido como “Retomada”, que se tornou ainda mais forte a partir da indicação de três filmes de produção nacional, “O Quatrilho” (1995), “O que é isso, Companheiro?” (1997), e “Central do Brasil” (1998), em um período de cinco anos, para a disputa do principal prêmio do setor cinematográfico mundial, o Oscar de melhor filme estrangeiro. Com a maior atenção do público, o investimento das empresas privadas no setor aumentou gradativamente e houve um maior nível de profissionalização, inclusive por um maior planejamento de marketing para divulgação e colocação de títulos nacionais no mercado, aproximando-se mais dos modelos de gestão utilizados no exterior (VEJA, 2009). Para se ter uma ideia do impacto deste processo, a produção de longas metragens nacionais saltou de apenas dois em 1994 para 28 em 1997 (CASTRO, 2005).

O que se percebe desde então é um crescimento da produção nacional, com um salto interessante em 2009, quando a participação da produção de cinema nacional conquistou um mercado de 19% do total de ingressos vendidos, um número muito superior à média de 10% apresentada ao longo da última década (ANCINE, 2009).

### **3 – PROPÓSITO DO ESTUDO E METODOLOGIA EMPREGADA**

O objetivo do presente estudo é identificar e descrever quais fatores relacionados à gestão de marketing contribuíram para o sucesso de público do filme “Meu Nome não é

Johnny”, de acordo com a opinião com os profissionais envolvidos com decisões de planejamento e distribuição deste produto cinematográfico.

O método utilizado nesse trabalho foi o estudo de caso. Esta metodologia se caracteriza pela análise aprofundada de um número pequeno de eventos e, em alguns casos, de uma só situação e também pode ser entendido como uma forma de organizar dados de um único objeto (GOODE E HATT, 1979). Sua maior utilidade é entender perguntas do tipo “como?” e “por quê?” e, de acordo com Yin (2008), sua essência na área da administração é tentar esclarecer decisões e sistemas de decisões tomadas e eventuais efeitos resultantes das mesmas. As críticas mais comuns a esta metodologia relacionam-se com a falta de rigor, às dificuldades de generalizar conclusões para o universo e a grande influência do pesquisador, pela elevada subjetividade envolvida na coleta e análise de dados. Entretanto, o estudo de caso vem sendo utilizado comumente como importante fonte de informações para o estudo do marketing, especialmente pela sua utilidade exploratória, de abordar fenômenos e situações para os quais se deseja aclarar ou aprofundar aspectos, etapa antecedente e necessária ao desenvolvimento de estudos de maior complexidade, geralmente de características quantitativas, descritivas e causais.

Como ponto de partida, e de acordo com o recomendado em outros estudos do método do caso, uma abordagem inicial desejável é perscrutar documentos e arquivos em busca de evidências que contribuam para constituir um *framework* lógico do fenômeno estudado. No caso, para analisar o planejamento, a produção e a distribuição do filme “Meu Nome não é Johnny”, os pesquisadores coletaram dados secundários disponíveis em reportagens e críticas veiculadas em mídia de massa, além de material de divulgação produzido pela distribuidora, bem como dados de seu desempenho em cinemas disponíveis no site da ANCINE ([www.ancine.gov.br](http://www.ancine.gov.br)) e portal do Filme B ([www.filmeb.com.br](http://www.filmeb.com.br)). Uma segunda etapa envolveu levantamento de dados primários por meio de uma pesquisa exploratória, isso é, foram realizadas entrevistas em profundidade com os principais envolvidos na gestão da produção e da distribuição do filme. Os entrevistados foram; (1) Mariza Leão, produtora executiva e co-roteirista do filme; (2) Bruno Wainer, diretor executivo da Downtown Filmes, co-distribuidora do filme; (3) Rodrigo Saturnino, diretor da Sony Pictures, também co-distribuidora do filme; e (4) Mauro Lima, co-roteirista e diretor do filme. Estas quatro entrevistas foram realizadas por meio de questionários estruturados, específicos para cada papel desempenhado pelos respondentes no processo. Em razão das dificuldades de interações, já que alguns dos respondentes situavam-se em cidade diferente da dos pesquisadores, os pesquisadores decidiram enviar perguntas por e-mail cujas respostas, depois de recebidas, foram confrontadas com o conjunto dos retornos, no caso específico do Rodrigo Saturnino a entrevista foi realizada pelo telefone. Tal procedimento implicou, em alguns casos, na realização de uma nova rodada para esclarecimentos de divergências ou necessidade de novas declarações.

#### **4 – DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO**

Primeiro filme lançado no mercado nacional em 2008 (04/01), o filme “Meu nome não é Johnny” destacou-se por ter alcançado renda quase 2,5 vezes maior e um público mais de duas vezes maior que o segundo colocado neste ano, mesmo possuindo um número de cópias e de salas de exibição inferiores aos de outros lançamentos. Estes dados, disponibilizados no site da ANCINE, podem ser visualizados na tabela 2, a seguir.



**Tabela 2** – Comparativo do desempenho de filmes nacionais lançados em 2008 (ANCINE, 2009)

Filme	Nr. de cópias	Nr. de salas	Renda (R\$)	Público (ingressos)
Meu nome não é Johnny	102	104	18.019.978,00	2.075.431
Ensaio sobre a cegueira	95	96	7.703.078,00	892.272
A casa da mãe Joana	150	151	3.852.415,78	525.035
Última parada: 174	135	139	3.723.809,00	523.987
Bezerra de Menezes – o diário de um espírito	44	49	3.534.245,00	443.143
Sexo com amor?	122	122	3.527.053,00	419.991
A guerra dos Rocha	90	90	2.382.939,00	345.964
O guerreiro Didi e a ninja Lili	130	130	2.048.541,00	329.106
Romance	87	87	1.980.729,00	295.470
Os desafinados	50	65	1.663.446,78	194.043
Chega de saudade	31	31	1.509.907,00	179.005
Linha de Passe	56	56	1.434.833,00	163.666
A mulher do meu amigo	59	59	1.069.344,00	141.218

Ao se considerar os filmes nacionais de maior bilheteria, ano a ano, entre 2003 e 2008, verifica-se que a ponderação renda total / número de cópias é indicativa de desempenho superior aos demais, o que representa uma boa estratégia de distribuição do filme, pois ao serem calculados os custos de confecção de cópias e de locação de salas, seu desempenho é cerca de 12 % mais rentável que o segundo melhor desempenho.

**Tabela 3** – Comparativo do desempenho Receita / Número de Cópias de Filmes nacionais de maior bilheteria entre 2003 e 2008 (ANCINE, 2009)

Ano	Filme	Cópias	Receita (R\$)	Renda/cópia (R\$)
2008	Meu nome não é Johnny	102	18.019.978,00	176.666,45
2007	Tropa de Elite	336	20.395.447,00	60.700,74
2006	Se eu fosse você	183	28.916.137,00	158.011,68
2005	Dois filhos de Francisco	319	36.728.278,00	115.135,67
2004	Cazuza	152	21.230.606,00	139.675,04
2003	Carandiru	247	29.623.481,00	119.933,12

Na sua realização foram empregados recursos captados por meio das Lei do Audiovisual e da Lei do Incentivo à Cultura, que possibilitou aos investidores dedução do valor investido no total do Imposto de Renda devido. O valor total captado para a produção foi de R\$ 5,3 milhões e o filme teve o patrocínio da Petrobras, BNDES, BB DTVM.

Um dos aspectos relevantes de sua realização envolveu o que Terry e De'Armond (2008) chamam de *star power* (poder das estrelas), ou o poder de atração do elenco. “Meu nome não é Johnny” conta com elenco de conhecidos atores com presença em novelas e programas da principal rede de televisão brasileira, a Rede Globo, como Selton Mello no papel principal, Cléo Pires, Julia Lemmertz, Cássia Kiss e Eva Todor.

Sua estratégia de promoção inicialmente envolveu sessões de pré-estreia em escolas de segundo grau e universidades no final de 2007, estimulando o efeito de boca-a-boca positivo, que facilitou o período de lançamento em momento propício, já que tradicionalmente as férias escolares são um dos melhores momentos para lançamento de filmes (ELIASHBERG, ELBERSE e LEENDERS, 2006). É preciso observar que a definição de seu público-alvo, jovens de classe média, ajusta-se perfeitamente ao que as pesquisas apontam como o perfil do maior público de cinema nacional (DATAFOLHA, 2009).

Também deve ser considerado, como fator de sucesso, o apoio de comunicação de marketing pelo envolvimento da Globo Filmes como parceira da produção, o que possibilitou a veiculação de campanhas publicitárias em canais de televisão abertos e por assinatura, em jornais e revistas e em emissoras de rádio ligados ao grupo de comunicação. Sua performance na semana de estréia foi diferenciada, com 222 mil espectadores, sendo que destes 151 mil

assistiram ao filme somente no primeiro final de semana, o que implicou numa média de mais de 1.400 espectadores por cópia, resultado que caracteriza um filme bem-sucedido dentro dos parâmetros de mercado.

## 5 – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE E DISCUSSÃO

Quando questionados sobre os passos iniciais para realização do filme, os entrevistados indicam que o interesse surgiu pela leitura do livro, pela antecipação de seu potencial cinematográfico, processo que teve como força principal o interesse da produtora Mariza Leão. Segundo Roberto Saturnino,

[...] Um produtor entrou em contato comigo para falar sobre o livro e a Mariza (produtora) também. Assim que eu li o livro eu tive interesse imediato; o interesse partiu pela própria história do João. Porém a Sony não compra direitos autorais e então a Mariza comprou. Surgiu o interesse da Downtown (co-distribuidora) e o Bruno me ligou para falar sobre a parceria. Quando começamos só tinha o livro e a Mariza, tinha ainda pela frente todo o trabalho árduo de desenvolver o roteiro.

Essa liderança intuitiva e personalista de “escolha”, a partir de uma crença no potencial do livro, foi confirmada pelo depoimento de Bruno Wainer.

Li o livro e identifiquei imediatamente seu potencial, reforçado com a confirmação de que a Mariza Leão seria a produtora e o Selton seria o protagonista.

O diretor do filme, Mauro Lima, argumenta que desde seu início, “Meu nome não é Johnny” pode ser considerado um filme de produtor.

Embora eu tivesse muita liberdade criativa, a ponto de escrever o roteiro, dirigir, participar ativamente da edição, do som e da trilha, eu fui contratado. A produtora já era detentora dos direitos do livro e já tinha fechado co-produção e distribuição com a Sony/Columbia, Globo Filmes e Downtown, no momento em que entrei no projeto. Tive, realmente, muita liberdade, mas esbarrei nessa questão um punhado de vezes.

E quais foram os critérios utilizados pela produtora na avaliação da história, de seu potencial cinematográfico? De acordo com Mariza Leão,

[...] O potencial (foi identificado) a partir de uma super história, com personagens marcantes, um filme que trata de um traficante sem ser um *drug movie*, *heavy*, pesado. O mercado do cinema é um retrato do público. E quem é o público majoritário, que vai aos cinemas? Jovens de grandes centros urbanos, entre 16 e 30 anos. Apenas 7% dos municípios brasileiros possuem sala de cinema.

Desta maneira, é possível perceber dois aspectos interessantes neste caso: o primeiro é uma certa pessoalidade na escolha do que produzir, a partir da experiência, da intuição e da visão profissional na avaliação do enredo. O segundo relaciona-se com a dimensão negocial do projeto, como parte de sua avaliação preliminar.

No desenvolvimento da produção o passo seguinte envolveu a obtenção de financiamento para sua realização. Em suas respostas, Mariza Leão aponta diversos aspectos relacionados ao interesse de marketing como a preocupação, por parte dos patrocinadores, da associação de suas com filme que trata de assuntos polêmicos, como o tráfico de drogas. Também é visível a interdependência da indústria cinematográfica com o sistema de incentivo fiscal para obtenção de fundos, o que, em última análise, implica num fomento indireto por parte do Estado à indústria cinematográfica.

Como os investidores em geral querem associar a marca de suas empresas nos letreiros e materiais de divulgação, muitas vezes projetos com temas como drogas são preteridos. Acho que a comédia é mais fácil de captar do que filmes inspirados em fatos reais com conotação social forte. (...) A estratégia foi entrar em editais de empresas públicas como o BNDES e Petrobras e defender vivamente o projeto por suas qualidades artísticas e seu potencial de público. As contrapartidas em geral são a inserção do nome das empresas nos letreiros de abertura e final, mais cessão de convites das pré-estréias, além da cessão de DVDs e CDs.

Quando questionados a respeito das implicações de gênero como critério para avaliar o potencial do filme, os entrevistados afirmaram que é difícil categorizar “Meu nome não é Johnny” dentro das classificações tradicionais, e que talvez essa sua capacidade multifacetada de expressão seja um de seus pontos fortes na valorização por parte do público. Mauro Lima, por exemplo, observa que

[...] Trata-se de um filme onde você percebe a audiência hora rindo à gargalhada solta, hora chorando copiosamente, isso separado por segundos, às vezes. Tem algo de comédia, algo de drama ou *thriller* psicológico, enfim... Independente disso, acho que não o público, mas o mercado brasileiro tem uma tendência a eleger um estilo de acordo com o mais recente *blockbuster* nacional. Veja o fenômeno “Cidade de Deus” e o tema bandidagem e favela e, mais recentemente, a enxurrada de comédias românticas. Não acho que isso seja uma questão de preferência de público, mas um efeito sazonal na produção.

Essa sazonalidade de estilo e assuntos merece maior atenção das pesquisas, porque parece ser uma tendência da indústria cinematográfica brasileira. Miucci, (2009), por exemplo, aponta que no final da década de 1950, começo da de 1960, criou-se o ciclo do cangaço, com diversas produções nacionais abordando o mesmo tema.

O diretor também foi questionado se considerações comerciais foram levadas em conta em alguma fase do projeto, se influenciou as etapas de planejamento de roteiro, captação e edição. Sua resposta indica que as disputas entre os responsáveis pela formatação artística e aqueles encarregados da análise de um produto que visa resultados na venda de ingressos pode ser um processo conflituoso, pela diferença de orientação dos interesses.

Que eu me recordo acho que na edição, o que devia sair ou não, que tamanho o filme deveria ter, se ficaria longo demais e coisas assim. Aquela velha discussão sobre se determinada cena é necessária pra se contar a histórica como um todo. Me lembro de ter lutado pela manutenção de cenas que não eram necessárias na trama, mas que eram ótimas cenas e pronto. Na trilha lutei por músicas menos óbvias e pela saída de outras que achava óbvias. Ganhei algumas batalhas, perdi outras. A parte da identidade visual, gráfica etc. foi uma batalha perdida para mim, por exemplo.

Em relação ao trabalho de distribuição e promoção do filme, Rodrigo Saturnino revelou que as expectativas iniciais eram da ordem da venda de 1 milhão de ingressos e que esse valor serviu como balizador para diversas decisões de encaminhamento da produção. O primeiro investimento necessário foi a contratação dos roteiristas (Mariza Leão e Mauro Lima assinam a obra). Só depois do roteiro pronto, processo que levou cerca de dois anos, foi possível fazer uma análise técnica, de pré-produção.

Nós sempre estipulamos três cenários: o mais provável, o conservador e o otimista. Depois que o filme já está com o corte final, que a gente já tem o orçamento das despesas, fazemos uma segunda estimativa.

Um aspecto fundamental da gestão de marketing do produto cinematográfico é sua promoção, processo no qual a produtora e a distribuidora interagem na definição de uma estratégia, mas a responsabilidade de execução é da distribuidora (ARAÚJO, 2004). Como ponto de partida do esforço promocional do filme “Meu nome não é Johnny”, diversas sessões de pré-estreia, voltadas ao público-alvo da obra, foram realizadas. Estas sessões junto a públicos universitários e de segundo grau, aos poucos tornaram-se uma estratégia de divulgação, pela formação de efeitos de boca-a-boca. Segundo Rodrigo Saturnino, da Sony Pictures

Fizemos um programa de pré-estréias com exibições em escolas de segundo grau e universidades, tivemos uma boa reação entre os jovens e daí foi estimulado o boca-a-boca. Para fazer a comunicação e a propaganda usamos uma equipe de marketing das duas distribuidoras (Downtown e Sony) para fazer a coordenação e tínhamos empresas terceirizadas, agência de propaganda pra fazer todo o planejamento de mídia e assessoria de imprensa.

D'Astous e Colbert (2002) chamam a atenção para o papel da crítica como fator relevante para a decisão de consumo por parte de frequentadores de cinema. Quando os entrevistados foram consultados sobre a interação entre os impactos da crítica com os esforços da comunicação de marketing, no caso estudado, Rodrigo Saturnino chegou a afirmar que “Meu nome não é Johnny” não é um “filme de crítica”. Mariza Leão, por sua vez, analisa que o efeito positivo do boca-a-boca proporcionado pelas sessões iniciais junto ao público-alvo proporcionou uma “aura”, uma reputação que ajudou na divulgação do trabalho e contrabalançou qualquer efeito de críticas negativas

O mais importante é que desde as primeiras sessões em escolas e universidades a gente já tinha criado uma imagem do filme e a boa surpresa é que todas lotavam antes mesmo da campanha de lançamento. Havia um forte interesse no ar...

O crítico de cinema Inácio Araújo discute esse *trade-off* que se estabelece entre os esforços de divulgação cujo controle pertence aos profissionais de marketing envolvidos com o produto cinematográfico e o poder da crítica. Para ele, o grande responsável pelo público é o marketing. “Você tem profissionais que encontram maneiras de um filme ser falado”, já que a crítica é um guia de consumo, mas geralmente voltada a um grupo de consumidores diferenciados, com acesso a ela. Segundo outro crítico, Cássio Starling Carlos, “A importância da crítica está na busca do espectador em compreender e se aproximar do filme, as pessoas lêem resenhas para ampliar suas perspectivas” (*apud* TZIRULNIK, 2009).

Ainda no que se refere ao esforço promocional de lançamento de “Meu nome não é Johnny”, Mariza Leão destaca participação da co-produtora, a Globo Filmes, que potencializou o alcance da campanha de lançamento.

Por fim, as últimas decisões de marketing relevantes para o sucesso de “Meu nome não é Johnny”, segundo os entrevistados, foram as que se relacionaram com a estratégia de abordagem dos exibidores. Bruno Wainer revela que até a estréia do filme, o mercado exibidor olhava “Meu nome não é Johnny” com desconfiança. Na visão dos envolvidos, a semana de lançamento foi fundamental para que estes exibidores se convencessem de que o filme tinha bom potencial comercial. De acordo com Rodrigo Saturnino

Normalmente acontece assim: as exibidoras assistem e avaliam. Elas programam as casas de acordo com o que as distribuidoras pedem. (...) Tudo acontece como um processo, não há um momento certo para começar a falar com as exibidoras.

No que se refere às estratégias de definição do número de cópias do filme, o total dos dias de exibição e o tempo de permanência em cartaz, foram obtidos os seguintes depoimentos:

Optamos por uma estréia cautelosa, com 100 cópias, apostando no efeito boca-a-boca. Com a confirmação do sucesso, ampliamos o circuito para 150 cópias e chegamos a 200 cópias três semanas após o lançamento. O filme ficou em cartaz até maio, portanto 5 meses. A permanência de um filme em cartaz depende exclusivamente da sua performance semana a semana (Bruno Wainer)

O filme foi lançado dia 4 de janeiro e nós fizemos um plano para ampliar o circuito em duas semanas. Tivemos os resultados da boa bilheteria e expandimos a distribuição para mais cidades. O filme foi exibido em circuito comercial. Agimos com cautela, nós tínhamos um debate (que se relacionava com) uma questão: se o público iria prestigiar um herói “traficante de drogas”, mas o filme tinha uma boa história. (...) Lançamos o filme primeiramente nas principais capitais, mas como tínhamos o suporte da Globo Filmes, fizemos o lançamento em regiões que tinham o sinal da Globo. Deixamos outros pontos agendados com as exibidoras para, depois do resultado do lançamento, a gente distribuir (Rodrigo Saturnino)

Estudos de Pessoa e Ayrosa (2010) e de Strehlau e Ponchio (2010) sugerem que o atributo de país de origem é aspecto relevante para as escolhas dos filmes a serem assistidos pelo público. E que há uma mudança da percepção da qualidade dos filmes brasileiros:

Ao que parece, após tantos anos, o cinema brasileiro se desvencilhou da imagem, vigente nas décadas de 70 e 80, de país produtor de filmes pornográficos e pornochanchadas. Atitudes relativas ao cinema brasileiro mudam juntamente com as atitudes dos brasileiros em relação ao próprio país (PESSOA e AYROSA, 2010).

Essa discussão vai de encontro a depoimento de André Sala, encontrado no estudo de Campos (2005), que vale a pena se citado como contraponto a uma visão excessivamente centrada no aspecto do país de origem da produção, como critério de qualificação da obra.

[...] O que mais me incomoda nisso tudo? Cinema nacional não é gênero. Acho que hoje na locadora não existe mais – antigamente você tinha – aventura, comédia, romance, nacional. Cinema nacional não é gênero, o cinema brasileiro tem comédia, tem aventura, tem romance, tem infantil, tem de tudo. (SALA, *apud* CAMPOS, 2005).

Esse, entretanto, ainda continua sendo um aspecto polêmico da produção nacional em cinema. Questionados sobre qual o maior dificultador da divulgação do cinema nacional, os entrevistados apresentam pontos de vista bastante diferentes:

Basicamente ainda produzimos poucos filmes realmente competitivos, na ordem de 8 a 10 por ano, contra mais de 100 filmes americanos. Essa pouca quantidade de filmes competitivos impede a criação do hábito junto ao público (Bruno Wainer)

Isso não é mais problema mais hoje em dia, atualmente temos mais de 20 distribuidoras para o cinema nacional. O que conta muito é a experiência. Lançamos filmes de diferentes formatos, um filme não é como um sapato que tem uma forma... a experiência conta para fazer diferentes lançamentos. A imprensa nacional é receptiva e os filmes nacionais têm uma vantagem em relação aos internacionais: o elenco e o diretor nacional são conhecidos (Rodrigo Saturnino).

Talvez o ponto central que mereça maior reflexão sobre a relação entre a produção nacional e o gosto do público tenha a ver com a seguinte afirmação do diretor Mauro Lima. Quando perguntado sobre quais os fatores determinam sucesso de público do seu filme em âmbito nacional, ele respondeu da seguinte forma:

Eu não saberia dizer isso com categoria; afinal, se soubesse estaria rico, vivendo em Hollywood. Arrisco dizer que essa montanha russa de sensações como rir, chorar, suspense, romance, pode ter sido determinante. Acho que a classe média, que é quem vai ao cinema hoje, deve ter, de algum modo, se visto ali na tela. O filme “American Gangster” é uma produção americana incrível, sobre a vida de um grande traficante americano. Acho o filme sensacional, no entanto ele ficou bem atrás do “Johnny” em bilheteria no Brasil naquele ano. A classe média quis ver mais o traficante de Passat que ouvia Lobão e bebia no boteco, porque é ela própria.

## **6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Levando-se em conta os fundamentos teóricos apresentados na revisão da literatura, tomados em conjunto com as declarações obtidas junto aos realizadores e distribuidores do filme “Meu nome não é Johnny”, é possível desenvolver diversas reflexões sobre a condição da indústria do cinema brasileiro e, conseqüentemente, contribuir na proposição de direcionamentos futuros para pesquisas sobre o tema do marketing para produtos cinematográficos, com foco na produção nacional.

Um primeiro ponto de interesse se refere aos critérios de seleção de idéias para realização. No caso estudado, observou-se que tal fato deu-se pela escolha pessoal, orientada pela vivência profissional da produtora executiva que teve acesso à obra e nela viu qualidades cinematográficas, tanto artísticas quando de adequação ao perfil de um público que vai ao cinema. A questão que deve ser explorada em termos da gestão de marketing é se outros métodos mais efetivos podem ser utilizados como forma de minimizar os riscos do empreendimento. Logicamente, deve ser considerado o aspecto autoral da obra

cinematográfica, mas procedimentos como a realização de grupos de foco e testes de conceito podem ser úteis para configurar processos de escolha. Algumas questões para pesquisa que derivam desta observação: essa é uma prática predominante no mercado do cinema brasileiro? Existe correlação entre o sucesso de produções cinematográficas e a utilização de mecanismos de avaliação prévia dos conceitos? Qual é a prática predominante em outros mercados?

Outro aspecto relevante relaciona-se com o *star power*, isto é, qual o valor pode ser atribuído ao envolvimento de celebridades e figuras conhecidas para atração de investimento e para aceitação da obra no mercado? O Brasil, contrariamente ao cenário norte-americano, vale-se da fama e do reconhecimento de figuras de destaque no cenário midiático televisivo. Isso é relevante para os critérios de escolha de filmes por parte de segmentos de público? Além disso, no caso do “Meu nome não é Johnny” ficou clara a importância do suporte promocional da Globo Filmes. Dada a cadeia de valor do produto cinematográfico, é fator crítico de sucesso o envolvimento de grupos de comunicação com base na mídia de radiodifusão como fomentadores do processo de divulgação e, depois, como facilitadores do acesso às demais etapas (ou “janelas”)?

O financiamento da obra ainda é questão crítica para o cinema nacional, já que inexistem capitais específicos, dedicados ao empreendimento cinematográfico, sem que tal processo se dê sem a dependência de incentivos fiscais. Tal fato pode ser tomado como indicativo de uma situação pela qual a indústria cinematográfica geralmente dependa de “boa vontade” e não seja encarada efetivamente como um negócio, com mercado, consumidores, desejos e necessidades a serem atendidas, fornecendo valor e satisfação a seus consumidores e, desta forma, fomentando um setor econômico com dinâmica própria, independente.

Pode contribuir para este debate a abordagem pragmática encontrada nas declarações dos entrevistados, que apontaram o foco de seu produto específico para um público de “classe média”, urbana. A gestão da distribuição, inclusive, considerou peculiaridades do cruzamento de fatores como a dimensão dos mercados, perfil de público e apoio promocional para justificar a seleção de salas para exibição, o que indica maior profissionalização na gestão administrativa do produto. Tem-se aí um interessante campo de pesquisa, que merece atenção pela ampliação da base de consumidores no Brasil recentemente, com a inclusão de classes populares com potencial de consumo para produtos de entretenimento. Questões sobre quais classes são atendidas pelas diversas “janelas” da cadeia de valor do produto fílmico; se as classificações por classes sociais podem ser consideradas como fatores relevantes para a segmentação de filmes quanto a gênero e/ou tipos de salas de exibição; quais os hábitos e preferências de espectadores de classes BCD na decisão de escolha de filmes; parecem ser campos de estudos promissores para futuras pesquisas.

A estratégia de promoção, baseada em boca-a-boca positivo por parte de formadores de opinião, parece ter sido, na opinião dos entrevistados, uma das justificativas para o desempenho acima da média, desde o lançamento de “Meu nome não é Johnny”. Diversos aspectos promocionais podem ser investigados a partir dessa constatação. Por exemplo: quais os meios são mais eficientes para a criação de consciência para a oferta de produtos cinematográficos? O endosso de amigos é um meio eficiente para desenvolver atitudes afetivas e conativas no público? Há uma mudança de atitude em relação à crítica como “filtro” de indicação de filmes para o público? Se há, quais seriam os motivos que justificariam essa mudança? Um ponto de partida pode basear-se na fragmentação do cenário midiático, inclusive pela inclusão da internet como fonte de discussão e informação do público. Também é possível suspeitar que a mudança de gerações desenvolva maneiras diferentes de acessar opinião e desenvolver atitudes prévias em relação ao processo de consumo de filmes, até mesmo pela maior exposição de segmentos mais jovens a redes sociais e outras formas de veiculação de obras audiovisuais, como o *youtube*, por exemplo.

Por fim, vale a pena focar-se no desenvolvimento de pesquisas, que forneçam condições de entender a atitude do público em relação ao filme “brasileiro” como variável de qualificação, antecedente importante do comportamento do consumidor. Pessoa e Ayrosa (2010) propõem que há uma mudança em curso na atitude do espectador em relação ao cinema nacional, o que pode ser reconhecido pelo aumento de público nos últimos anos e diversos casos de sucesso. Mauro Lima, diretor entrevistado, também argumenta que um dos fatores que justifica o sucesso do filme estudado no caso, relaciona-se com a proximidade cultural. Cabe aos estudos acadêmicos investigar essas proposições em profundidade. Uma boa abordagem seria correlacionar duas vertentes: uma maior qualidade técnica, combinada com o desenvolvimento de temas mais próximos da realidade do espectador, aumenta a chance de interesse e, conseqüentemente, de sucesso da produção nacional no mercado?

O presente estudo pode ser entendido como uma forma de acessar a opinião de profissionais envolvidos com a atividade da produção cinematográfica e, desta forma, ativar a sensibilidade da academia para a temática do marketing para produtos culturais. Certamente ele abrange uma pequena parte de inúmeros aspectos relacionados com uma área na qual existem muito mais perguntas do que respostas disponíveis e que certamente tem uma dinâmica acelerada, inclusive pela transformação tecnológica dos meios e canais para disseminação de produtos audiovisuais. Sua mais evidente limitação é seu caráter exploratório, porque se concentrou em um único caso, o que não descreve o universo e nem apresenta conclusões que possam ser generalizadas. Também é limitação relevante o fato de todos os respondentes terem sido entrevistados por email, o que de certa forma restringe a espontaneidade da reflexão e o ajuste dinâmico do processo da entrevista. Por fim, ao situar-se na ponta da emissão da mensagem e não considerar os efeitos na recepção junto ao público-alvo, o estudo é limitado em diversas possíveis conclusões e análises sobre a experiência e a opinião do consumidor.

## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM Vicente. Entrevista com Michel Tikhomirow e Vicente Amorim. Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/501.html>> Acessado em: 20/05/2009.
- ARAÚJO, Thaissa Helena de Barros. Estratégias de Promoção no Lançamento de Filmes Norte-Americanos no Mercado Brasileiro: um estudo de caso. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2004.
- CALIL, Carlos Augusto. *Introdução à história do cinema brasileiro*. Instituto Moreira Salles. São Paulo, 2002.
- CAMPOS, Renato M. M. Carlota Joaquina, referencial de mercado para a Retomada do cinema brasileiro – estratégias de produção, distribuição e exibição. *Anais do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom*. 2005.
- CASTRO, Neiva de F. das Graças. *A Cobertura da Imprensa sobre o Cinema Nacional. Estudo comparativo entre as revistas Veja e Bravo*. Belo Horizonte, 2005.
- CUADRADO, Manuel e FRASQUET, Marta. Segmentation of cinema audiences: na exploratory study applied to Young consumers. *Journal of Cultural Economics*. V. 23, n. 4, p. 257-267, 1999
- CINE CLAQUETE. Disponível em: <http://paulo-v.sites.uol.com.br/cinema/cinedia.htm> Acessado em: 20/05/2009.
- DATAFOLHA. Projeto Cinema - Estudo Qualitativo. Sindicato das empresas cinematográficas do município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: [http://sedcmrj.locaweb.com.br/site/publicacao/publicacao.asp?cod\\_canal=1&cod\\_publicacao=5](http://sedcmrj.locaweb.com.br/site/publicacao/publicacao.asp?cod_canal=1&cod_publicacao=5). Acessado em: 03/04/09.
- D’ASTOUS , Alain e COLBERT, François. Moviegoers’ consultation of critical reviews. Psychological antecedents and consequences. *International Journal of Arts Management*. V. 5, n. 1, p. 24-35, 2002.

- ELIASHBERG, Jehoshua; ELBERSE, Anita e LEENDERS, Mark A.A.M. The motion picture industry: critical issues in practice, current research, and new research directions. *Marketing Science*. V. 25, n. 6, p. 638-661, 2006.
- EUZÉBY, Florence e MARTINEZ, Carole. La bande-annonce cinématographique: quel impact sur La décision d'aller voir le film? Une étude exploratoire. *Decisions Marketing*. N. 33, p. 39-50, 2004.
- GATTI, André P. Embrafilme e o cinema brasileiro. Coleção Cadernos de Pesquisa- Centro Cultural São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.centrocultural.sp.gov.br/cadernos/lightbox/lightbox/pdfs/Embrafilme.pdf>. Acessado em: 25/05/2009.
- GOODE, William J. e HATT, Paul (1979). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. e HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propostions. *Journal of Marketing*. V. 46, p. 92-101.
- HIXSON, Thomas K. Mission possible: targeting trailers to movie audience. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. V. 14, n. 3, p. 210-224, 2006.
- MIUCCI, Carla. *Cinema brasileiro*. Um panorama geral. Disponível em: <http://www.mnemocine.com.br/cinema/historiatextos/carla1BR.htm>. Acesso em 22/04/2009.
- PESSOA, Juliana F. R. e AYROSA, Eduardo A. T. Imagem do país de origem e atitude em relação a filmes de origens diversas: a influência do afeto, cognição e comportamento. *Anais do IV Encontro de Marketing da Anpad*, 2010.
- QUINTANA, Haenz G. O Trailer no sistema de Marketing de Cinema: À procura do quinto elemento. *Anais do XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação*, Intercom, 2003. PAULA, Fernando Telles. O Cinema de autor: O papel do crítico de cinema na concepção dos diferentes olhares.
- STREHLAU, Vivian I. e PONCHIO, Mateus C. Influência do etnocentrismo e do país de origem como antecedentes da rejeição ao cinema brasileiro. *Anais do IV Encontro de Marketing da Anpad*, 2010.
- TERRY, Neil e DE' ARMOND, De'Arno. The determinants of movie rental revenue earnings. *Academy of Marketing Studies Journal*. V. 12, n. 2, p. 35-47, 2008.
- TERRY, Neil e MACY, Anne. The determinants of movie video sales revenue. *The Journal of American Academy of Business*. V. 15, n. 1, p. 16-23, 2009.
- TZIRULNIK, Tayla. Homens de Cinema. *Revista Plano B*. Ed. 03. São Paulo, 2009.
- SOJCHER, Frédéric. The economics of cinema: history, strategic choices and cultural policy. *Contemporary European History*. V. 11, n. 2, p. 305-316, 2002.
- VEJA. *Cronologia do Cinema Nacional*. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/cronologia/cinema-nacional/index.html>. Acessado em: 25/05/2009.
- VON BRACHEL, Jessica S. The state of the arts. *The Journal of European Business*. V. 5, n. 4, p. 60-63, 1994
- YIN, Robert K. (2008). *Case study research: design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, U.S.A.: Sage.
- YOUNG, S. Mark; GONG, James J. e VAN DER STEDE, Win A. The business of making money with movies. *Strategic Finance*. February, p. 35-40, 2010.

Sites consultados:

ANCINE. [www.ancine.gov.br](http://www.ancine.gov.br)

FILME B. [www.filmeb.com.br](http://www.filmeb.com.br)