

Novos Horizontes para o Mercado de Salas de Cinema de Salvador: considerações a partir do caso do Grupo Sala de Arte

João Paulo Rodrigues Matta*

Resumo

Este artigo objetiva analisar o mercado de salas de cinema de Salvador, a partir das especificidades do caso do **Grupo Sala de Arte**, avaliando o seu impacto na sociedade local, bem como identificar as tendências do referido mercado na cidade.

Palavras-chave: mercado de salas de cinema; Salvador; Administração; estratégias de mercado.

Abstract

This article aims at analyzing the market of movie show rooms in the city of Salvador, starting with the specific case of the **Grupo Sala de Arte**, through its impact on the local society, as well as, identifying the trends of that focused market in the city.

Key-words: market of cinema rooms; Salvador; Management; market strategies.

* Administrador graduado pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, Especialista em Economia Baiana pela Universidade de Salvador – UNIFACS e mestrando em Administração pelo Núcleo de Pós-graduação em Administração – NPGA da UFBA; analista de desenvolvimento da DESENBAHIA – Agência de Fomento do Estado da Bahia S/A; E-mail: jpmatta@desenbahia.ba.gov.br.

Agradecimentos: especiais ao Professor Fernando Pedrão, orientador e incentivador na realização deste artigo e ao Grupo Sala de Arte (André Luiz Cavalcante Trajano; Ana Rita Ferreira; Marcelo Hoog de Sá; e Sebastião Gregório de Britto), bem como a José Augusto Berbert de Castro; Adalberto Meireles; Cláudio Marques; Aquiles Mônaco; Franklin Mônaco; Larissa Lopes; e aos professores André Setaro; Francisco Teixeira; e Tânia Fischer.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE SALAS DE CINEMA DE SALVADOR (DE 1959 A 1999)....	5
3	GRUPO SALA DE ARTE	8
3.1	AS ORIGENS.....	8
3.2	A DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DO NEGÓCIO.....	10
3.3	ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
3.4	ESTRATÉGIAS ADOTADAS.....	15
3.5	A OPINIÃO DO PÚBLICO.....	18
3.5.1	<i>O Perfil dos Entrevistados.....</i>	<i>18</i>
3.5.2	<i>Preferências pela Sala de Arte – Bahiano</i>	<i>20</i>
3.6	A SITUAÇÃO COMPETITIVA DO GRUPO NO MERCADO.....	24
4	TENDÊNCIAS DO MERCADO DE SALAS DE CINEMA DE SALVADOR	26
5	CONCLUSÃO.....	30
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1 Introdução

No final dos anos oitenta, a decadência e diminuição do número de salas de cinema ao redor do mundo estava em processo. Porém, em 1985, na cidade de Bruxelas, Bélgica, foi lançado um novo conceito, criado por norte americanos, que, ao longo dos anos noventa, traria um novo alento para este mercado: o de *multiplex*.¹

Entende-se por *Multiplex* “um complexo de salas de exibição com excelentes recursos cinematográficos, onde se destacam, principalmente, o conforto, a qualidade e a modernidade”². Tais complexos de salas³ seguem a tendência de se estabelecerem em *shopping centers*, onde podem fornecer mais entretenimento e segurança para o público. Já ao longo dos anos oitenta, crescia o número de salas de exibição em *shopping centers*, o que também interessava aos proprietários de tais centros de consumo, já que os cinemas funcionavam como “âncoras” de atração. A Tabela 01 aponta números recentes da evolução do número de cinemas em *shopping centers* no Brasil:

Ano	Nº de salas
1996	329
1997	397
1998	491
1999	534

Fonte: Abrasce.

No Rio de Janeiro, em 1991, havia 13 salas no interior de *shopping centers*. Em 1998 e 1999, este número saltou para 85 e 115, respectivamente.⁴

O fato é, que nos anos 1990, complexos do tipo *multiplex* se alastraram pelo mundo, gerando um *boom* de crescimento na oferta de salas de cinema. No mercado brasileiro, seguindo-se esta tendência, desde que se inaugurou, em 1997, o primeiro *multiplex*, no *Shopping Center ABC* em Santo André – SP⁵, esta modalidade de exibição tem-se multiplicado pelos centros urbanos. Grandes grupos internacionais como *Cinemark*, *UCI* e

¹ Orient Filmes (2000, p.2).

² SAAB (2000, p.181).

³ Em geral, o mínimo é de oito salas.

⁴ SAAB (2000, p.183).

Hoyts General Cinema e grupos nacionais, como o Severiano Ribeiro, têm investido fortemente na implantação da nova tecnologia de exibição.

Já em 2000, 22% da oferta de salas de exibição no país era do tipo *multiplex*, sendo que, em São Paulo, esta participação já era de 50%. Os investimentos previstos entre 1997 e 2005, do Grupo Severiano Ribeiro, *Cinemark*, *UCI* e *Hoyts* em complexos do tipo foram estimados em US\$ 600 milhões. Outras estimativas prevêem que em 2010 cerca de 79% da oferta de salas de cinema no país terá o padrão *multiplex*.⁶

A Tabela 02 dá uma boa dimensão do impacto que o advento dos *multiplexes* trouxe no crescimento do mercado nacional de salas de exibição até meados de 2000:

Tabela 02: Comportamento do Mercado de Salas de Exibição no Brasil – 1997/2000				
	1997	1998	1999	2000 ^a
Número de Salas	1.400	1.301	1.400	1.525
Bilheteria (milhões de ingressos)	52,5	70,0	70,0	80,0
População (milhões de pessoas)	163,1	165,1	167,2	169,2
Consumo Per Capita (ingressos vendidos/população)	0,32	0,42	0,42	0,47
<i>Fontes: Gazeta Mercantil (6-7-8 mar. 2000, p. C-6), Baskerville Communications Corp. e Filme B.</i>				
^a <i>Previsão</i>				

Observa-se que tanto o número de salas, como a receita global de bilheteria e o consumo per capita de ingressos, cresceram de forma significativa.

Paralelamente a este grande fenômeno e tendência que vêm assolando o mercado nacional de cinema, outro, também significativo, apesar de menor impacto econômico, vem ganhando espaço: a proliferação, nos grandes centros urbanos - como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, de salas de cinema alternativas ou de arte. Tais salas vêm como uma opção para um público mais intelectualizado ou de amantes do cinema, que não se satisfaz ou até reage ao circuito de filmes comerciais, predominantemente norte-americanos, ou ao ambiente e perfil consumistas dos *multiplexes*. Tais salas costumam exibir selecionados e premiados filmes oriundos das mais diversas nacionalidades, muitos deles de produção independente. Elas acabam também por desempenhar relevante papel para o cinema e para a sociedade, já que priorizam filmes de reconhecida qualidade artística e que espelham elementos da cultura dos mais diversos países, fazendo com que quem os

⁵ Orient Filmes (2000, p.2).

veja adquira maior conhecimento intercultural, evidenciando-se, assim, o potencial educativo de tais salas. No Rio de Janeiro, o Grupo Estação possui 11 salas de exibição, a maioria na Zona Sul, tendo investido recentemente R\$ 1 milhão com o objetivo de abrir mais duas salas⁷.

Salvador tem seguido as tendências do mercado nacional. Em 1998 e 1999, surgiram dois complexos do tipo *multiplex* nos *shoppings* Iguatemi e Aeroclube Plaza Show. Após isso, em 2000 e 2002, um grupo de quatro sócios, o Grupo Sala de Arte, criou duas salas de exibição alternativas, respectivamente: a Sala de Arte do Clube Bahiano de Tênis e o Cine XIV no Pelourinho. Tais iniciativas mudaram amplamente a configuração e as tendências do mercado local de cinema.

O objetivo deste trabalho é analisar o mercado de salas de cinema de Salvador, a partir das especificidades do caso do Grupo Sala de Arte, avaliando o seu impacto na sociedade, bem como identificar as tendências do referido mercado na cidade .

Inicialmente, mostrar-se-á como tem sido a lógica recente da dinâmica de evolução das salas de exibição em Salvador, até o advento dos complexos *multiplex*. Em seguida, será discutida a organização Grupo Sala de Arte (a partir de entrevistas realizadas com seus sócios), destacando-se estratégias adotadas, sua assertividade e o impacto que teve o empreendimento em seu mercado e na sociedade local, a partir da opinião do público⁸. O próximo passo será avaliar as tendências do mercado de cinemas de Salvador, após o advento do Grupo Sala de Arte. Fecha-se com a conclusão.

2 A Evolução do Mercado de Salas de Cinema de Salvador (de 1959 a 1999)

Desde quando o cinema começou a ser explorado comercialmente em Salvador, no início do século XX, até a década de cinquenta, quando reinou como a mais concorrida opção de entretenimento da cidade, as salas de exibição se concentraram nos mais importantes e populosos bairros da cidade.⁹ Esta lógica começou a mudar no final da

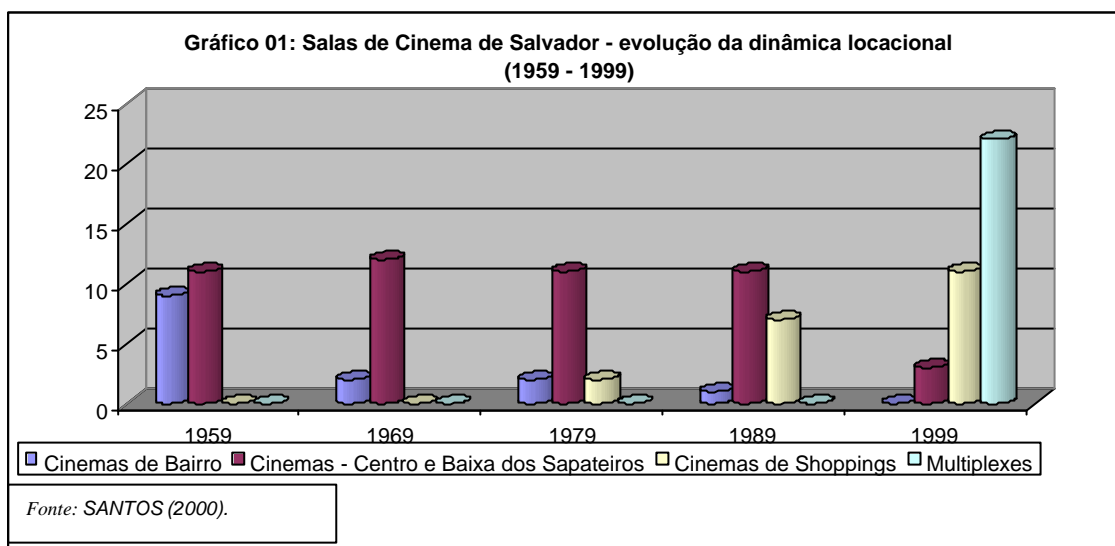
⁶ SAAB (2000, p. 175-194).

⁷ SAAB (2000, p. 188).

⁸ Para a realização deste trabalho, fez-se uma enquete com os frequentadores da Sala de Arte – Bahiano, a qual será detalhada posteriormente.

⁹ COSTA LEAL (1997, p. 01-135).

referida década. Atente-se para a evolução da dinâmica locacional das salas de cinema da cidade, como ilustra o Gráfico 01, abaixo.



Já em 1959, havia mais salas de exibição no centro da cidade. Ao longo da década de sessenta, com o aparecimento de cinemas grandes e mais luxuosos no centro e na região da Baixa dos Sapateiros e com outras formas de entretenimento surgindo e se consolidando – com destaque para a televisão, passando a disputar mais diretamente com o cinema a preferência da população, as salas de bairro começaram a fechar. O Excelsior, reformado, passou a oferecer sessões contínuas das 14:00 às 24:00 horas; antes disso, era de praxe haver apenas uma sessão à tarde e outra, à noite. O Cine Bahia surge em 1968 e ganha a fama de o melhor da cidade. Assim, se em 1959 havia nove cinemas nos bairros, em 1969 havia apenas dois (o Cine Roma resistiria até o final dos anos setenta); enquanto isso, no centro, passou a haver doze salas.¹⁰

Entre 1969 e 1989, houve um período de crise no cinema pelo mundo, com queda no número de salas e de público. Em 1989, só restava um cinema de bairro, os cinemas do centro se mantinham, freqüentados pela classe média, mas com dificuldades para cumprir seus compromissos com os distribuidores; alguns deles passaram a trabalhar com preços populares, focando a programação em filmes pornô ou de artes marciais. Em 1976 e 1977,

¹⁰ COSTA LEAL (1997, p. 140-253).

surgem os dois primeiros cinemas de *shopping* na cidade, no Iguatemi: a região marcada pela criação do grande centro comercial passa a despontar como o “novo centro” de Salvador. A “parceria” entre *shoppings* e cinemas segue firme, ao longo da década dos anos 1980: surgem o *Shopping Barra*, o *Itaigara* e o *Brotascenter*, com mais cinco salas. A segurança e a rede de entretenimento que permeia os *shoppings* faz com que a opção de se ir ao cinema, nestes locais, seja mais desejada, mesmo se pagando um pouco mais, o que acentuou a decadência das salas do centro da cidade.

Entre 1989 e 1997, em meio à estabilidade do plano real, abriu-se maior perspectiva para o consumo em geral, inclusive para o cinema. Neste período surgem outros *shoppings* (Lapa, Imbuí Plaza, etc.), de menor porte, e mais oito salas de cinema no seu interior.

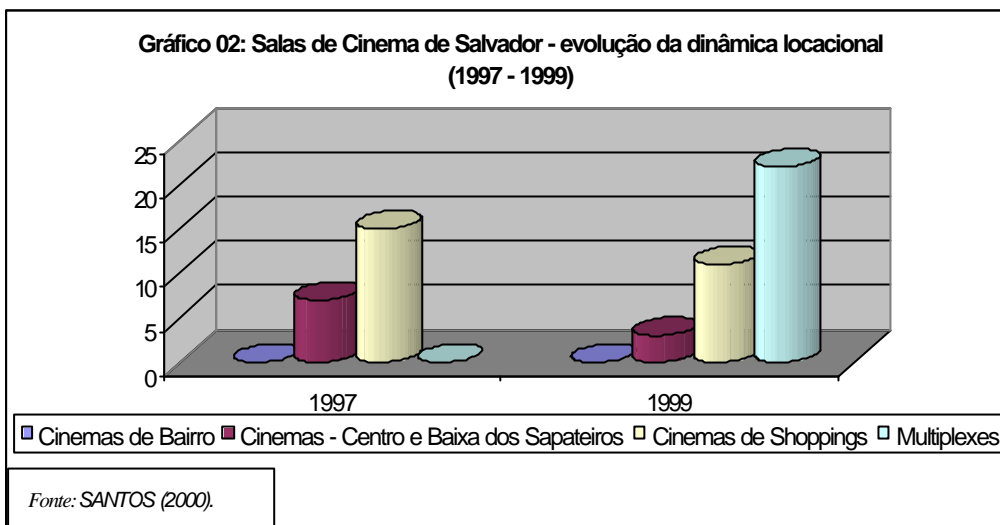
Em 11 de julho de 1998, a Orient Filmes, que disputava com a Art Filmes a liderança do mercado de salas de exibição da cidade, em parceria com a multinacional UCI, abre o primeiro *Multiplex* de Salvador no *Shopping Iguatemi*, contando com doze salas e um total de cerca de 3000 assentos. O sucesso do empreendimento foi estrondoso. Em seu primeiro ano de funcionamento, chegou a ser o complexo mais freqüentado do Brasil, o quinto da América Latina e o vigésimo do mundo¹¹. Calcula-se que, após o empreendimento, houve um acréscimo de 35% na demanda por cinema na cidade.¹² Os ganhos com o consumo de lanches e publicidade alavancavam ainda mais os lucros.¹³

Diante de tamanho sucesso, a UCI abriu, sozinha, sob o mesmo conceito, um novo complexo, com dez salas e cerca de 2736 assentos, no Aeroclub Plaza Show em 23 de junho de 1999.

Como se percebe com o Gráfico 01, após o advento dos complexos *multiplex*, os cinemas de bairro desapareceram e os do centro restringiram-se a três. Entre 1997 e 1999, também os cinemas de *shopping* tradicionais sentiram os efeitos do advento das vinte e duas salas e seu novo padrão tecnológico, diminuindo de quinze para onze cinemas (vide Gráfico 02, em seqüência). Conseguem obter maior resistência os cinemas mais longínquos, como os do *Shopping Barra* e *Shopping Lapa*. Situados em bairros distantes dos complexos, tais salas parecem contar com a freqüência dos moradores das redondezas.

¹¹ SANTOS (2000, p.44-51).

¹² SETARO (Gazeta da Bahia, 26 de junho de 1999).



3 Grupo Sala de Arte

3.1 As Origens

A indústria do cinema é composta de três etapas básicas, encadeadas, e os processos que as constituem, a saber: 1) produção – envolve todos os aspectos necessários à realização de um filme, onde interagem proprietários de estúdios e locações, produtores, cineastas, roteiristas, atores e demais membros da equipe técnica; 2) distribuição – uma vez o filme pronto, este é negociado com uma distribuidora, que se encarregará de transacioná-lo; 3) exibidores – as salas de cinema são os mais tradicionais, mas há algum tempo vêm enfrentando a concorrência com outras mídias e modalidades de comercialização de filmes.

Há décadas que grandes produtores e distribuidores norte americanos dominam o mercado mundial. Desta forma, a grande maioria de filmes a que se tem acesso, em salas de cinema ou outras mídias, provém desta conexão. As salas de exibição de Salvador, nas últimas décadas, não têm fugido a essa lógica, que atende ao grande público. O advento dos *Multiplexes*, articulado pela indústria dos EUA, bem como o aumento de público que eles provocaram na cidade, só reforçou esse fenômeno.

¹³ Este aspecto é muito importante, já que se sabe que o faturamento com a bilheteria é dividido, quase que meio a meio, com os distribuidores, que costumam “abocanhar” mais de 50% dessa receita.

O espaço que, até a primeira metade de 2000, oferecia a oportunidade de se ter acesso a filmes produzidos em outros países era a Sala Walter da Silveira, mantida pelo governo do Estado através de sua Fundação Cultural, e que conservava um público fiel. A criteriosa programação da Walter da Silveira até hoje prioriza filmes de reconhecido valor artístico. O circuito de exibição destes filmes, no Brasil, é conhecido como circuito alternativo; em contrapartida, o que focaliza os filmes produzidos e distribuídos por grandes firmas norte americanas, é chamado de circuito comercial.

O fato é que, no decorrer dos anos, os filmes produzidos nos EUA começaram, cada vez mais, a seguir fórmulas bem sucedidas de bilheteria, obtendo respostas positivas do grande público. A originalidade do cineasta tem ficado em segundo plano; no primeiro, têm prevalecido os interesses comerciais. Filmes desta estirpe - como vimos - têm sido denominados de filmes comerciais e os cinemas que os priorizam, bem como toda a sua cadeia de produção e distribuição, de circuito comercial. Muitos críticos e cineastas também dizem que costumam ser filmes de má qualidade.

Apesar de o grande público continuar lotando os *multiplexes*, prestigiando tais filmes, outros segmentos da sociedade, notadamente a comunidade acadêmica, amantes do cinema e da arte em geral, dentre outros, têm reagido, mostrando-se insatisfeitos e carentes de outras possibilidades. É este público que, há dois anos atrás, praticamente só tinha a opção da Sala Walter da Silveira, se quisesse assistir a filmes de outras nacionalidades, nacionais, ou mesmo norte americanos, que tivessem fundamento artístico.

Essa realidade mudou em 7 de julho de 2000, quando um grupo de quatro sócios baianos¹⁴, amantes do circuito alternativo, inaugurou a Sala de Arte do Clube Bahiano de Tênis.

O sócio André Trajano, desde 1990, quando residiu em São Paulo, era um frequentador e estudioso de salas de exibição alternativas. Não só assistia aos filmes, como passou a investigar a lógica e filosofia das referidas salas. Segundo ele próprio, ao longo desse período, estudou com profundidade a respeito de tudo o que era necessário para

¹⁴ André Luiz Cavalcante Trajano, médico, nascido em Salvador; Ana Rita Ferreira, psicóloga, nascida em Salvador; e Marcelo Hoog de Sá e Sebastião Gregório de Britto, produtores culturais, nascidos em Ilhéus.

montar uma sala de exibição e como se dava a lógica de negociação com os distribuidores. Com o passar dos anos, voltando a residir em Salvador e notando a carência de tais salas na cidade, passou a se preparar e a juntar capital para realizar o sonho de abrir uma sala de exibição alternativa na capital da Bahia. Para realizar esse intento, identificou em Ana Rita Ferreira uma parceira de ideais. André Trajano, médico bem sucedido, deixou claro que o projeto de abrir salas de arte era, antes de tudo, filosófico e cultural, e não apenas comercial, apesar de ter convicção de que haveria demanda para o mesmo, ou seja, em nenhum momento ele deixou de apostar que a sala seria lucrativa.

Marcelo Hoog de Sá e Sebastião Gregório de Britto são produtores culturais há alguns anos em Salvador e trabalhavam com teatro no Clube Bahiano de Tênis, no espaço onde hoje funciona o cinema.

André Trajano e Ana Rita Ferreira acabaram, de maneira informal, conhecendo os dois produtores e falando de seu projeto cultural. Sebastião Britto e Marcelo Sá acabaram se identificando com a proposta. Os quatro acabaram decidindo formar sociedade e criar a Sala de Arte do Clube Bahiano de Tênis em meados de 1999. Nascia, então, o Grupo Sala de Arte.

O investimento foi de cerca de R\$ 150.000,00; focado inteiramente em capital próprio. André Trajano e Ana Rita Ferreira assumiram a maior parte do risco financeiro. Sebastião Britto e Marcelo Sá articularam o arrendamento do espaço junto ao Clube Bahiano de Tênis. As obras e preparação do espaço começaram ainda em 1999. O *know-how* do negócio era dominado por André Trajano.

3.2 A Dinâmica de Funcionamento do Negócio

Como acontece com qualquer sala de cinema, o sucesso da Sala de Arte – Bahiano, que, após completar o segundo ano de vida, cobriu o investimento inicial, segundo André Trajano, depende de seu relacionamento com os distribuidores. André Trajano declara que a credibilidade junto a tais parceiros, a fim de ter tratamento diferenciado, podendo escolher filmes, foi conquistada aos poucos, diante do aumento da bilheteria. Nos cinco primeiros meses de existência da sala, a média de público atingiu o número de 400 pessoas por semana. Hoje, a média histórica é calculada em 800 pessoas por semana, chegando a

atingir picos de cerca de 2500 pessoas no verão. Diante de tais números, distribuidores como a *Fox*, *Warner*, *Columbia* e *Europa Filmes* hoje são parceiros consolidados.

No relacionamento com os distribuidores, em sua primeira semana de exibição, de 50 a 40% do faturamento com a bilheteria do filme, em média, pertence à sala. Na medida em que o filme permanece em cartaz por mais semanas, o percentual da bilheteria destinado à sala aumenta e diminui o dos distribuidores. A depender do investimento que a distribuidora fez na divulgação do filme ou do quanto ela aposta neste, maior será o percentual que ela exigirá na primeira semana e nas subseqüentes. Essa é a lógica que prevalece no relacionamento entre quaisquer salas de exibição e distribuidores.¹⁵

O Grupo Sala de Arte trabalha com vários distribuidores e busca filmes de quaisquer nacionalidades, desde que tenham qualidade cinematográfica reconhecida por críticos e performances em mostras ou festivais de cinema, e passem pelo crivo filosófico do Grupo. Sim, pois a proposta do Grupo Sala de Arte é escolher filmes que façam pensar, que tenham originalidade.

Diante do sucesso e lucro alcançados pela Sala de Arte – Bahiano, o Grupo decidiu partir para um novo empreendimento. Em 1º de março de 2002, num investimento de R\$ 160.000,00, abriram o Cine XIV no Pelourinho. Segundo André Trajano, a nova sala, em três meses de funcionamento, atingiu uma média de público de 400 pessoas. A mesma alcançada em 5 meses no Clube Bahiano de Tênis.

Estratégias e filosofia de gestão são semelhantes para ambas às salas. O negócio do Grupo Sala de Arte é a exibição de filmes de reconhecida qualidade artística, de origem diversificada e que passem pelo crivo filosófico-cultural do Grupo. A grade de programação varia semanalmente, englobando de seis a oito filmes diferentes, distribuídos entre os dois cinemas, em horários seqüenciados. A primeira sessão é por volta das 14:00 Hs. e a última, entre 20:30 e 21:30 hs. Os filmes costumam se alternar entre a sala do Bahiano e a do Pelourinho.

Os quatro sócios se reúnem, pelo menos uma vez por semana, para decidir sobre a programação. Eles parecem levar muito a sério a seleção e programação dos filmes.

¹⁵ No circuito comercial, os percentuais são diferenciados, costumando privilegiar ainda mais os distribuidores, a depender do apelo estimado para o filme.

Fazendo-se necessárias, outras reuniões acontecem; decisões importantes, estratégicas ou do cotidiano, são sempre tomadas em conjunto.

A decoração das salas é criativa e cuidadosamente bolada de modo a convidar o cinéfilo a “mergulhar” no filme, contendo, inclusive, diversos textos a respeito dele em murais. Exposições de pintura ou artes plásticas são uma constante no *hall* das salas.

O quadro funcional que compõe as duas salas é composto de: três projetoristas (que se revezam entre os dois cinemas), dois bilheteiros, três serviços gerais, auxiliares de escritório e balconistas¹⁶. Ana Rita Ferreira, e Marcelo Sá e Sebastião Britto se revezam na gerência das duas salas.

Não há uma preocupação formal ou sistemática de se treinar os funcionários. No entanto, na seleção dos mesmos, simpatia (própria dos baianos), cordialidade e profissionalismo são enfatizados. A presença quase que constante dos três sócios-gerentes parece assegurar um atendimento personalizado e eficaz, pois estes fazem questão de tratar diretamente com o público, aumentando e mantendo laços de informalidade.

A maior parte do faturamento do grupo advém das receitas com bilheteria. Entre 15 a 20% do montante está associado ao consumo de lanches e produtos customizados (camisetas com a marca do Grupo e artefatos diversos associados à sétima arte).¹⁷

O preço dos ingressos até 7 de julho de 2002 era o seguinte:

Tabela 03: Preço de Ingressos		
	Sala de Arte – Bahiano	Cine XIV – Pelourinho
Terça-feira	-	R\$6,00 (inteira) e R\$3,00 (meia)
Segunda e quarta-feira	-	R\$8,00 (inteira) e R\$4,00 (meia)
De Segunda a quarta-feira	R\$8,00 (inteira) e R\$4,00 (meia)	-
De quinta a domingo e feriados	R\$9,00 (inteira) e R\$4,50 (meia)	R\$9,00 (inteira) e R\$4,50 (meia)
<i>Fonte: http://www.cineinsite.com.br/</i>		

¹⁶ A quantidade de auxiliares de escritório e balconistas não foi revelada.

¹⁷ Noções gerais do faturamento foram passadas por André Trajano.

Tendo em vista o perfil cauteloso que parece ter o Grupo Sala de Arte, que tem priorizado investimentos com recursos próprios, acredita-se que o Grupo só abriu a sala do Pelourinho porque a do Bahiano estava dando retorno.

3.3 Análise da Cultura Organizacional

Uma organização é, ao mesmo tempo, um sistema cultural (num sentido mais restrito, definido pela antropologia de sistema de valores), simbólico e imaginário.¹⁸

Segundo esta ótica, pode-se dizer que o Grupo Sala de Arte é um sistema cultural em formação. A figura dos quatro sócios é mitológica, entre eles os funcionários e o público. André Trajano seria o idealizador e estrategista; Sebastião Britto e Marcelo Sá, diante de sua experiência com produção, assumem mais diretamente o contato com o público, funcionários e distribuidores; Ana Ferreira, além de compor a gerência das salas, foca a sua atenção na articulação dos meios de comunicação eletrônica.

O Grupo passa uma forte união, que parece ser reforçada pela identidade de propósitos filosóficos junto à sétima arte, busca manter coerência e ética cultural. Acreditam fortemente na importância de seu projeto para a sociedade. André Trajano chegou a afirmar que: do ponto de vista cultural, o advento das Salas de Arte – Bahiano e Cine XIV – Pelourinho foi uma das iniciativas mais importantes em Salvador, desde a reabertura do Teatro Castro Alves. O grupo passa essa percepção para os funcionários e principalmente para o público, o que parece reforçar a sua credibilidade.

Sebastião Britto chegou a se referir aos sócios como “os quatro cavaleiros do apocalipse”. Os quatro parecem mesmo assumir e difundir junto ao seu público uma imagem heróica, por ter sido uma alternativa contundente no sentido de reforçar o circuito alternativo.

Além de “cimentar” junto aos colaboradores a base filosófica que, antes de tudo, norteia o negócio, o grupo tem enraizado um conjunto consistente e coeso de valores na organização. Isso é facilitado pela dimensão reduzida do corpo funcional. Os sócios-gerentes procuram valorizar uma dimensão afetiva e de compreensão no seu relacionamento com os funcionários, incentivando que eles façam uso de sua natural

simpatia baiana no trato com o público, envolvendo-se com a proposta, sem deixar de encará-la com seriedade.

As reuniões semanais entre os sócios funcionam como ritos que reforçam os valores. Nessas reuniões, decide-se a escolha de filmes e a disposição da programação, bem como o cotidiano, novidades e estratégias para o negócio. André Trajano chegou a se referir às reuniões para definição da programação como que “sagradas”, onde todos participam e decidem conjuntamente.

O Grupo parece estar conseguindo imprimir naturalmente uma realidade integrada para a organização. Isto se reflete tanto no campo das idéias e imaginário dos colaboradores e frequentadores, como na coerência que costuma nortear o cotidiano e as decisões dos líderes. Há uma coerência entre imaginário e concreto, o que é fundamental para o delineamento de uma cultura organizacional fortemente integrada.¹⁹ O Grupo Sala de Arte dissemina valores culturais interna e externamente de forma natural, sem uma necessidade visível de manipulações: trata-se de uma organização que tem edificado uma “visão comum e identidade compartilhada” na atmosfera organizacional.²⁰ A identidade com o público parece ser facilitada pelo fato de os fundadores também serem amantes dos filmes de arte ou alternativos, ou seja, há compartilhamento de valores culturais por afinidade.

O sistema simbólico reforça e sustenta a identidade de uma organização, integrando seus agentes. O Grupo Sala de Arte possui marca própria; além disso, a programação alternativa, o ambiente reflexivo e diferenciado, preparando o cinéfilo para o filme, e a localização parecem compor uma simbologia contundente, coerente e coesa em seu todo. O sistema imaginário envolve o delineamento de uma imagem intangível, alimentada pelos elementos dos sistemas cultural e simbólico e tem ainda o papel de funcionar como um agente propulsor de realizações e interferências no mundo exterior, diante do cumprimento dos objetivos da organização. Isto parece estar sendo alcançado pelo Grupo Sala de Arte, diante do impacto que tem alcançado, mantendo frequência crescente e sendo cada vez mais conhecido em Salvador. O Grupo parece se encaixar nos dizeres de Eugene Enriquez:

¹⁸ ENRIQUEZ (1997).

¹⁹ MORGAN (1996).

²⁰ AKTOUF (1994).

As organizações “mais dinâmicas são aquelas que ... sabem conciliar eficácia e prazer, trabalho assíduo e convivência, racionalidade e imaginário, ética e a estética”.

3.4 Estratégias Adotadas

Identificaram-se nove fatores como os mais importantes norteadores das estratégias do Grupo Sala de Arte:

- o filme;
- a qualidade de projeção (imagem, som, etc.);
- o ambiente (decoração, cartazes, atitude e perfil de quem frequenta);
- o preço;
- a qualidade dos serviços (atendimento: desde a compra do ingresso à saída, incluindo serviços adicionais: bar, lanchonete, etc.);
- segurança (incluindo um estacionamento privativo para veículos);
- conforto e higiene das instalações;
- a localização;
- o horário da sessão.

O investimento na programação, segundo André Trajano, é o foco estratégico principal do Grupo. O público que vai à Sala de Arte procura uma opção diferenciada do que é, em geral, oferecido no circuito comercial. Membros do grupo costumam estar presentes na sala, sempre atentos ao perfil do público e a sua reação diante dos filmes. Há o objetivo de conquistar a fidelidade dos frequentadores, é importante que eles confiem no critério qualitativo de seleção da programação.

André Trajano identifica cerca de 20% de seu público entre amantes do cinema, artistas, professores universitários, profissionais liberais, etc. como prioridade, pois são formadores de opinião. Esta parcela prioriza assistir a filmes alternativos e, uma vez satisfeita com a programação, tende a voltar e espalhar pela cidade a sua satisfação. Conquistar a fidelidade deste público traz uma perspectiva de sucesso duradouro e crescente.

O objetivo do Grupo é que os filmes, identificados como prioridade, estreiem em suas salas. No início, era difícil de se conseguir, pois a média de público era baixa e não lhes dava a necessária credibilidade junto aos distribuidores. Com o crescente aumento da

bilheteria, isto já tem acontecido. Hoje filmes considerados alternativos, que passem conjuntamente nos *Multiplexes* e na Sala de Arte - Bahiano, já obtêm maior público na segunda, o que se verificou com o filme “Cidade dos Sonhos”, de *David Lynch*, por exemplo, segundo André Trajano.

A Sala de Arte – Bahiano criou um ambiente decorativo e uma frequência que lhe garantem uma atmosfera amplamente diferenciada de um *Multiplex*, onde prevalece o consumo, as pessoas fazem barulho ao longo da projeção, deixam telefones celulares ligados, enfim se trata de uma atmosfera padronizada, onde uma série de fatores associados faz com que se desconcentre a atenção da programação ou do filme a que se está assistindo. A atmosfera da Sala de Arte é propositada e naturalmente oposta à de um *Multiplex*, já que isso se dá por intenção e filosofia dos proprietários, mas também pela conduta diferenciada de seu público. O Cine XIV seguiu a mesma linha na personalização de seu ambiente.

A localização da Sala de Arte – Bahiano junto aos bairros da Graça, Barra, e Chame-Chame tem resultado positivamente. Segundo André Trajano, 60% de seu público provém dessas imediações. Os moradores daquela região parecem mesmo ter um nível de exigência intelectual destacado, inclusive diante de sua proximidade da Universidade Federal da Bahia: a comunidade acadêmica parece ser uma parcela significativa dos frequentadores. Já a localização do Cine XIV parece ser menos estratégica, apesar de o Pelourinho ser bastante prestigiado pela comunidade artística da cidade, o que é um aspecto positivo.

A segurança da Sala de Arte – Bahiano é garantida pela estrutura do Clube Bahiano de Tênis, contando inclusive com estacionamento gratuito. A segurança que o espaço transmite é um importante fator para o sucesso de bilheteria. O público que frequenta a Sala Walter da Silveira, por exemplo, costuma se queixar da falta de segurança. A falta de segurança e a dificuldade para estacionar veículos parece ter sido um importante fator a impulsionar a decadência das salas de cinema do centro de Salvador, como foi o caso dos cines Art I e Art II. O Cine XIV – Pelourinho conta com a segurança presente nas ruas do centro histórico e criou um convênio com um grande estacionamento do local, segundo o qual os frequentadores do cinema obtêm 50% de desconto.

A opção de se apresentar vários filmes num mesmo dia, ao invés de um único, foi adotada como experiência desde o primeiro dia de funcionamento da Sala de Arte -

Bahiano e permaneceu, devido ao seu sucesso: foi uma decisão criativa e inovadora para o mercado. Com isso, uma mesma pessoa pode querer freqüentar a sala mais de uma vez por semana, o que tem, de fato, acontecido, segundo o testemunho de freqüentadores. Há clientes que reclamam desta postura, mas parecem ser minoria. Quando começou a funcionar, o Cine XIV adotou a mesma estratégia, passando a haver rotatividade da programação, semana a semana, entre as salas com o objetivo de atender o público de ambas.

O preço dos ingressos, ao longo da semana, é mais competitivo que os dos *Multiplexes*²¹ (chegando a R\$ 12,00 nos horários de pico) e é de patamar aceitável, diante dos serviços oferecidos. Não parece ser um fator de desestímulo para o público alvo.

Qualidade de projeção e conforto e higiene das instalações são fatores que os *multiplexes* têm em ampla condição e é muito difícil para o Grupo Sala de Arte atingir patamar similar, pois exigiria altos investimentos. Conforto e higiene, as salas do Grupo conseguem manter a contento: no entanto, a qualidade de projeção, principalmente da Sala de Arte – Bahiano, carece de melhorias, o próprio André Trajano reconhece e prevê investimentos. Até porque se sabe que já existem salas alternativas vinculadas ao grupo Unibanco em algumas capitais com qualidade de projeção do nível dos *multiplexes*.

A qualidade dos serviços é um capítulo à parte. O Grupo Sala de Arte empreende um perfil de atendimento criterioso, personalizado e informal. Os próprios sócios fazem questão de reforçar este aspecto, estando sempre presentes e dispostos a atender. Parece ser o tipo de atendimento que espera a maioria de seu público, que reconhece a qualidade de atendimento dos *multiplexes*, mas o acha frio e impessoal. Além disso, este aspecto ajuda a diferenciar o ambiente.

O Grupo Sala de Arte admite que almeja abrir mais salas na cidade. Nesta assumida estratégia de expansão, o bairro da Pituba e sua região são prioridade natural. O grupo admite que o seu foco estratégico locacional são os bairros, não descartando possibilidades.

A preferência é instalar salas em prédios já construídos, cujas dimensões da estrutura física sejam adequadas à criação de uma sala de cinema, o que envolve

²¹ Uma exceção se dá nas quartas-feiras, quando o preço cai para R\$ 7,00.

especificidades arquitetônicas. Esta adequação reduz bastante o patamar dos investimentos necessários.

Vale destacar que, apesar de possuir uma estratégia unificada para o todo da programação de seu circuito, o Grupo elabora estratégias específicas para cada sala. Isto é justificado em função de variações no perfil de expectativa dos frequentadores, bairro a bairro.

3.5 A Opinião do Público

Entre 15 e 30 de junho de 2002, fez-se uma enquete aleatória com 100 frequentadores da Sala de Arte – Bahiano (a mais antiga e prestigiada do Grupo, pelo público), pedindo que indicassem, por ordem, suas três salas de cinema preferidas em Salvador, bem como os cinco principais fatores que fundamentavam a escolha da sala preferida. Os resultados obtidos serão aqui apresentados e discutidos.²²

3.5.1 O Perfil dos Entrevistados

Através dos gráficos 03 e 04, percebe-se que a maioria dos entrevistados tem idade mais avançada. Jovens e adolescentes foram minoria. Já nos *multiplexes*, estimativas

²² Salas relacionadas para escolha do público:

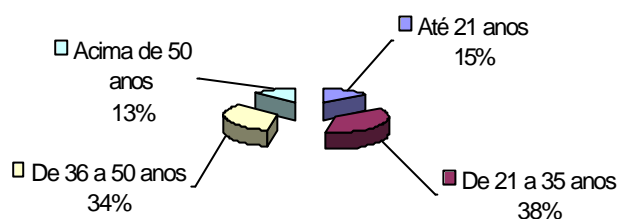
- A) Sala de Arte do Baiano;
- B) Sala de Arte do Pelourinho;
- C) Multiplex Iguatemi;
- D) Sala Walter da Silveira;
- E) Multiplex Aeroclube;
- F) Outras.

Fatores relacionados, que justificavam a escolha da sala preferida pelo público:

- A) O filme;
- B) A Qualidade de projeção (imagem, som, etc.);
- C) O ambiente (decoração, cartazes, atitude e perfil de quem frequenta);
- D) O preço;
- E) A Qualidade dos serviços (atendimento: desde a compra do ingresso à saída, incluindo serviços adicionais: bar, lanchonete, etc.);
- F) Segurança (incluindo um estacionamento privativo para veículos);
- G) Conforto e higiene das instalações;
- H) A localização;
- I) O horário da sessão.

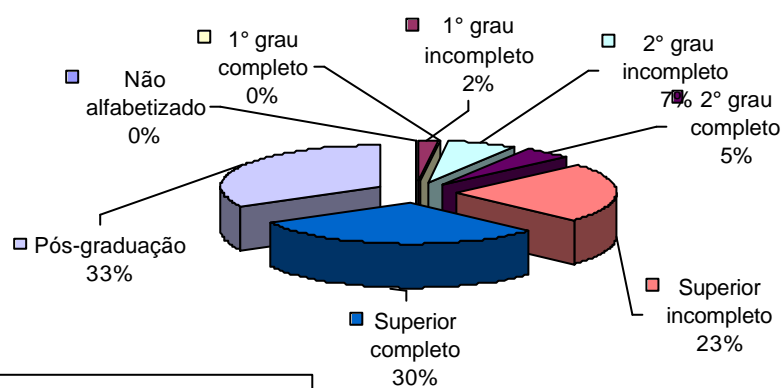
apontam que cerca de 65% do público têm até 22 anos de idade²³. Predominou ainda um alto grau de instrução: 86% dos entrevistados, no mínimo, já frequentaram escolas de nível superior, o que é coerente com o perfil de exigência cultural que se atribui ao público que frequenta as salas alternativas. O Gráfico 05 demonstra a frequência com que os entrevistados vão ao cinema em um mês (vide gráficos, em seqüência).

Gráfico 03: Faixa Etária dos Entrevistados



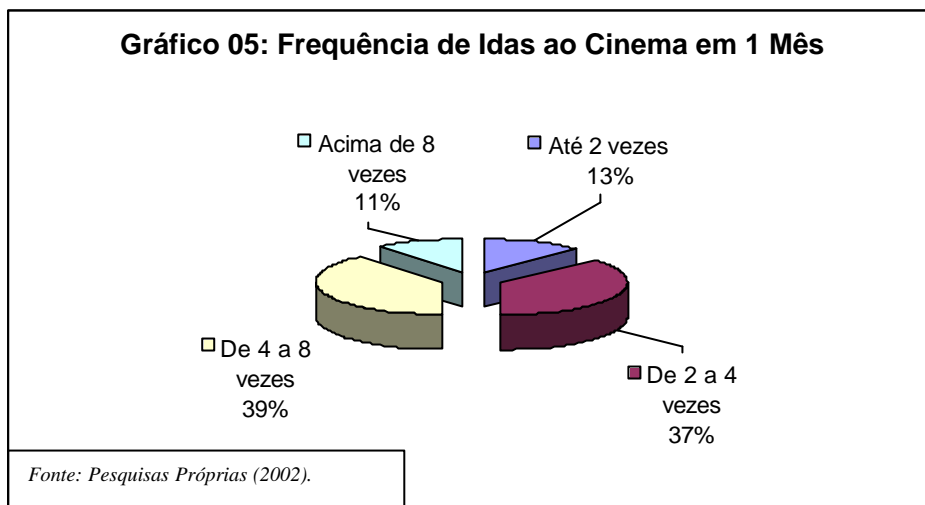
Fonte: Pesquisas Próprias (2002).

Gráfico 04: Grau de Instrução dos Entrevistados

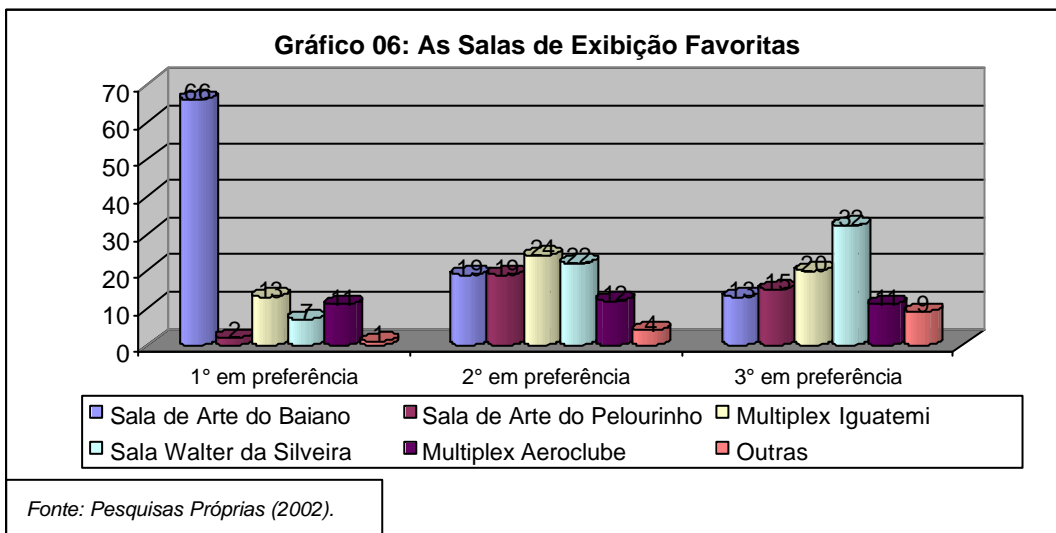


Fonte: Pesquisas Próprias (2002).

²³ SANTOS (2000).



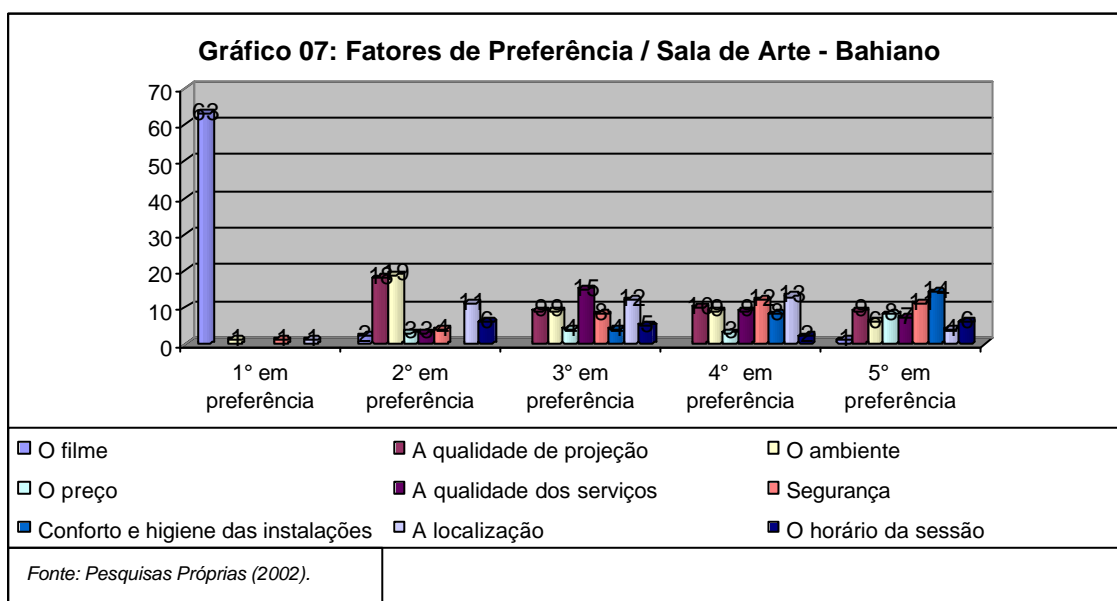
3.5.2 Preferências pela Sala de Arte – Bahiano

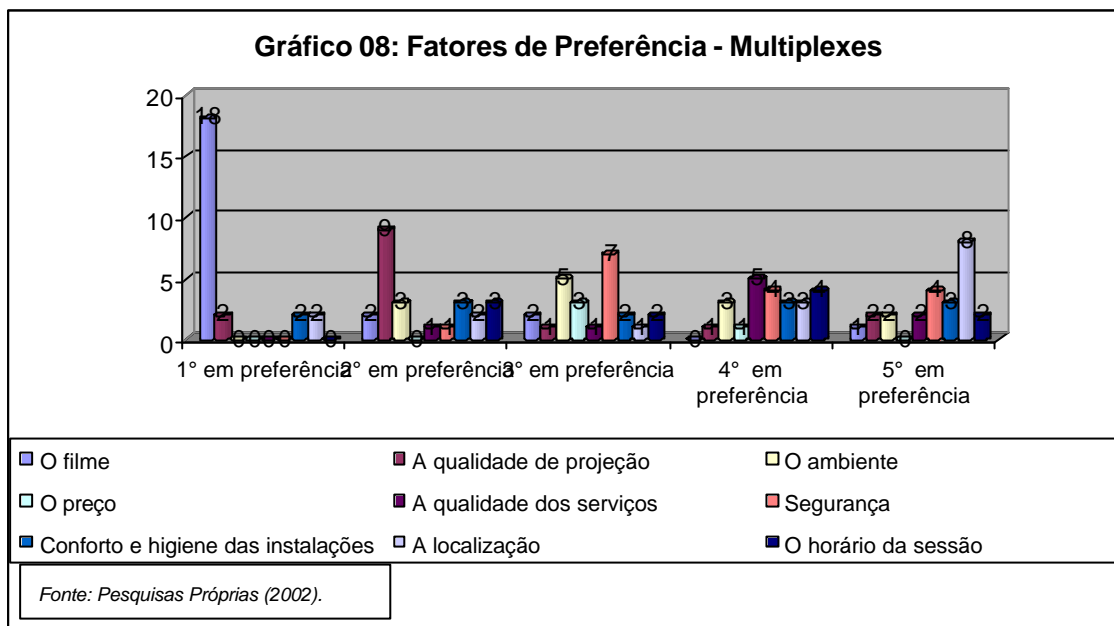


Vide Gráfico 06, acima. 66% dos entrevistados disseram que a Sala de Arte – Bahiano é a sua favorita em Salvador. 29% deles citaram o Cine XIV como a Segunda ou a

terceira sala de sua preferência. Outro dado interessante, que mostra o nível de fidelidade deste público ao circuito alternativo, foi que 24% revelaram que as suas três salas preferidas são a Walter da Silveira, o Cine XIV e a Sala de Arte – Bahiano (independente da ordem).

98% dos entrevistados citaram a Sala de Arte – Bahiano como uma de suas três preferidas, um dado muito significativo no sentido de evidenciar o alto grau de simpatia e aceitação do público para com esta sala. A segunda sala mais citada foi a Walter da Silveira, por 61% da amostra, mostrando, ela, gozar de alto prestígio, mesmo possuindo deficiências de segurança. O Cine XIV foi a quarta sala mais citada por 36%, perdendo para o *Multiplex Iguatemi*, citado por 57%.





Atente-se para os gráficos 07 e 08, acima, que elencam os cinco principais fatores que fizeram os entrevistados preferirem a Sala de Arte – Bahiano ou algum dos *multiplexes* de Salvador.

Dos 66 entrevistados que escolheram a Sala de Arte – Bahiano como sua preferida, 63 deles consideraram os filmes exibidos como o fator decisivo para essa escolha, aliás 90% de todos os entrevistados disseram que a programação é o principal fator para decidirem quanto a sua sala predileta. Dos 24 que preferiram os multiplexes, 18 disseram que o filme era o fator mais importante, mas 6 escolheram qualidade da projeção, localização e conforto e higiene das instalações. Percebe-se que o principal fator de decisão dos que preferem a Sala de Arte – Bahiano converge mais para o elemento filme. Esse dado está completamente afinado e mostra a assertividade do Grupo Sala de Arte em priorizar a qualidade da programação como principal estratégia de atração e fidelização.

O ambiente foi o segundo fator de prioridade dos que preferem a Sala de Arte – Bahiano com 19 escolhas, sendo que 17 pessoas escolheram como primeiro fator o filme e segundo fator, o ambiente, mostrando identidade entre os dois, como é, de fato, o objetivo do Grupo Sala de Arte. 18 pessoas escolheram a qualidade de projeção como o segundo em prioridade para preferirem a Sala de Arte – Bahiano, o que mostra que não é tanta a

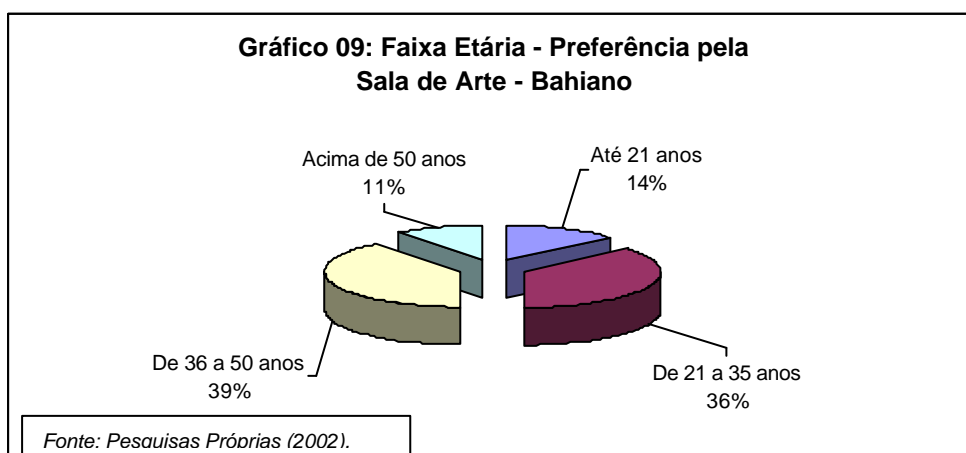
insatisfação com a qualidade atual. Qualidade de projeção foi, no entanto, também com folga o segundo fator mais importante para se preferirem os *multiplexes*, o que mostra que o público dá bastante valor a este aspecto. Dessa forma, convém que o Grupo Sala de Arte realmente se preocupe em melhorar a o seu padrão atual.

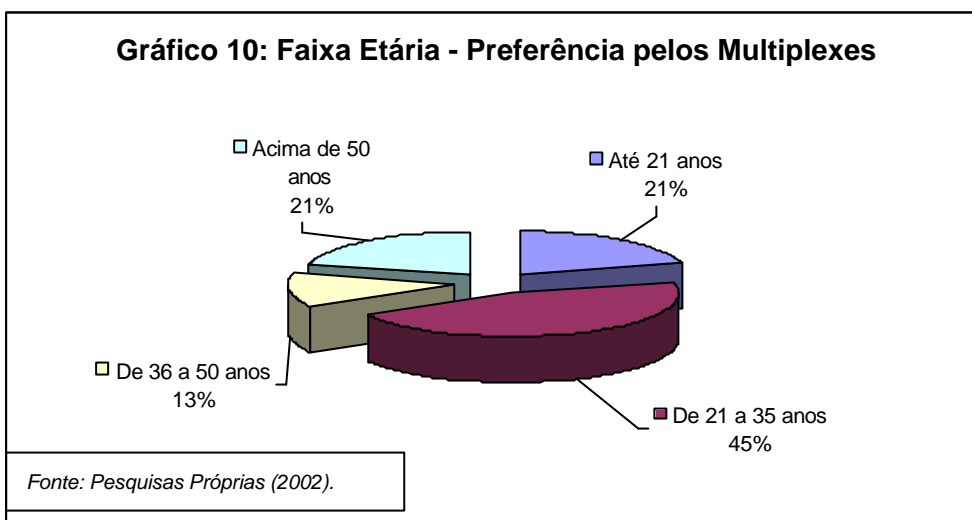
Localização, qualidade dos serviços e segurança, outros três focos estratégicos do Grupo Sala de Arte, foram citados por, respectivamente, 41, 34 e 36 dos que preferem a Sala de Arte – Bahiano, bem acima de conforto e higiene das instalações, horário da sessão e preço dos ingressos, com 26, 19 e 18 citações (vide Tabela 04, em seqüência), o que mais uma vez demonstra a assertividade das estratégias priorizadas. Filme, qualidade de projeção e ambiente foram os fatores de preferência mais citados, com 66, 46 e 44 citações.

Tabela 04: Ranking dos Fatores mais Citados entre os 5 mais Importantes pelos entrevistados que preferem a Sala de Arte - Bahiano

Fatores de Preferência - Sala de Arte	Total de Citações
O filme	66
A qualidade de projeção	46
O ambiente	44
A localização	41
Segurança	36
A qualidade dos serviços	34
Conforto e higiene das instalações	26
O horário da sessão	19
O preço	18

Fonte: Pesquisas Próprias (2002).





Ao se comparar a faixa etária dos que preferem a Sala de Arte – Bahiano ou *multiplexes*, como ilustram os gráficos acima, verifica-se que 50% dos que preferem a Sala de Arte têm acima de 36 anos, enquanto apenas 34% dos que preferem os *multiplexes* têm essa faixa etária. Dos que preferem os *multiplexes*, 21% têm até 21 anos, enquanto apenas 14% dos que preferem a Sala de Arte têm tal perfil etário. Estes dados sugerem que a frequência das salas de arte é, em sua maioria, de uma faixa de idade mais avançada (vide gráficos 09 e 10, acima).

3.6 A Situação Competitiva do Grupo no Mercado²⁴

O principal diferencial competitivo do Grupo Sala de Arte parece ser a sua filosofia de gestão, que entrelaça elementos empresariais e estruturais. O principal objetivo do Grupo é cultural, segundo eles. Os quatro sócios são, antes de tudo, amantes do cinema alternativo. A estratégia do Grupo visa privilegiar os filmes que se encaixam em sua estética cultural. Esta postura acaba encantando amantes atuais e potenciais de filmes de arte em Salvador, que, até antes do surgimento da Sala de Arte – Bahiano e Cine XIV –

²⁴ Para efeito dessa análise, entende-se competitividade como a capacidade que as empresas têm de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar posições nos mercados. (FERRAZ, et al., 1996)

Pelourinho, eram sub-atendidos. Havia demanda reprimida para o circuito alternativo em Salvador, que foi atendida a contento pelo grupo. Enquanto não surgirem outros concorrentes, a posição do Grupo neste mercado parece cômoda e promissora, desde que eles não traiam a fidelidade do público, mantendo-se coerentes com a sua filosofia de até então.

As condutas de gestão, recursos humanos, serviços e inovação parecem ser competitivas para o perfil atual do mercado em que atuam. Suas inovações se enquadram mais no campo da gestão e do relacionamento com o público. Investimentos em tecnologia parecem ser necessários em médio prazo, a menos que surjam concorrentes com padrão superior, neste caso, serão mais urgentes. Parece claro que não há uma concorrência direta com os *multiplexes*, pois o público dos dois espaços é diferenciado, eles atingem segmentos diferentes, apesar de haver pontos de encontro.

A situação no mercado, especialmente a da Sala de Arte - Bahiano, parece estável e promissora. A organização tem atingido com eficácia seu segmento específico e não tem concorrentes significativos nos bairros que circundam a sala, ou mesmo em outros locais. A impressão que se tem é que a demanda pelo circuito alternativo tem crescido na cidade, tanto que a Sala Walter da Silveira não teve queda em sua frequência, como atesta Adalberto Meireles, responsável pela programação. A abertura de novas salas, pelo Grupo Sala de Arte, em bairros de perfil similar à Graça pode vir a reforçar ainda mais o grupo, já que é, nesses bairros, que está a maior parcela de seu segmento de mercado.

A localização do Cine XIV, no Pelourinho, não parece tão estratégica quanto a da Sala de Arte – Bahiano, já que segmentos mais esclarecidos da sociedade ou pertencentes, e acima, da classe média não residem e não têm frequentado em grande escala a região. No entanto, artistas e segmentos da classe média-baixa costumam frequentar o local, e estratégias específicas têm sido articuladas no sentido de conquistar tal público.

André Trajano ressalta a importância do aumento da credibilidade do grupo junto aos distribuidores, o que tem feito com que lançamentos cheguem com mais rapidez em seu circuito e, conseqüentemente, em Salvador. Tendo em vista que a programação é o maior fator de atratividade para com seu público, perspectivas concretas da melhoria de sua qualidade tendem a fidelizar ainda mais o público e consolidar e reforçar a posição do Grupo no mercado.

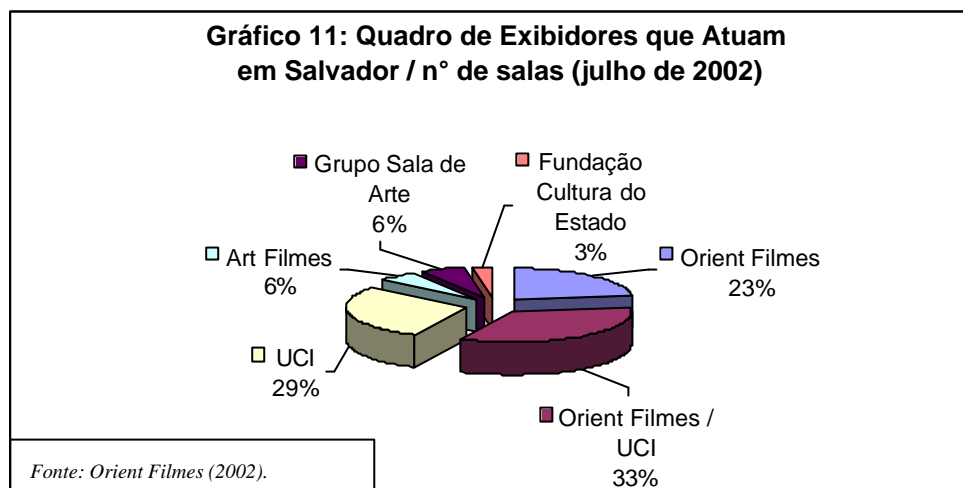
4 Tendências do Mercado de Salas de Cinema de Salvador

Tabela 05: Perfil Atual do Mercado de Salas de Cinema em Salvador			
Núcleo exibidor		Proprietário / responsável	Tipo de Circuito
Local	Nº de salas	-	-
<i>Shopping Barra</i>	2	Orient Filmes	Circuito Comercial
<i>Shopping Lapa</i>	2	Orient Filmes	Circuito Comercial
<i>Shopping Ponto alto</i>	2	Orient Filmes	Circuito Comercial
Tamoio	1	Orient Filmes	Circuito Comercial
Tupy	1	Orient Filmes	Circuito Comercial
<i>Multiplex Iguatemi</i>	12	Orient Filmes / UCI	Circuito Comercial
<i>Multiplex Aeroclube</i>	10	UCI	Circuito Comercial
<i>Shopping Iguatemi</i>	2	Art Filmes	Circuito Comercial
Sala de Arte – Bahiano	1	Grupo Sala de Arte	Circuito Alternativo
Sala de Arte – Pelourinho	1	Grupo Sala de Arte	Circuito Alternativo
Sala Walter da Silveira	1	Governo da Bahia / Fundação Cultural	Circuito Alternativo
-	Total = 35	-	-

Fonte: Orient Filmes (2002).

Como se percebe pela Tabela 05, acima, Salvador conta hoje com 35 salas de cinema, sendo 32 vinculadas ao circuito comercial e 3, ao circuito alternativo. Como evidencia o Gráfico 11, em seqüência, a Orient Filmes domina o mercado com 56% do número de salas, seguida pela a UCI, sua parceira no *Multiplex Iguatemi*. O Grupo Sala de Arte divide o terceiro posto com a Art Filmes, vindo em seguida a Fundação Cultural, com o seu único cinema, a sala Walter da Silveira.

O Grupo Sala de Arte domina o circuito alternativo com suas duas salas, não havendo, no momento, nenhum empreendimento privado que explore este circuito. Os multiplexes exibem, apenas, esporadicamente filmes deste circuito.



Há perspectivas concretas de crescimento dos dois circuitos na cidade.

O Grupo Sala de Arte deixa clara a sua intenção de abrir novas salas, apesar de não existir nenhum novo empreendimento engatilhado. No entanto já existe um novo projeto em andamento para o circuito alternativo.

O Instituto Moreira Salles, vinculado ao Unibanco, juntou-se a um sócio baiano (Cláudio Marques, integrante do grupo Coisa de Cinema²⁵) e abrirão no antigo Cine Glauber Rocha, um *arteplex*, com cinco salas de exibição.

O Instituto Moreira Salles já possui um *arteplex*, com nove salas, em São Paulo, bem como salas denominadas Espaço Unibanco de Cinema em seis cidades brasileiras: São Paulo-SP, Rio de Janeiro-RJ, Belo Horizonte-MG, Juiz de Fora-MG, Porto Alegre-RS e Fortaleza-CE; o foco dessas salas é o circuito alternativo. As salas têm um ambiente sofisticado e diferenciado, privilegiando o perfil do exigente público que frequenta o circuito alternativo. O *artiplex* tem a peculiaridade de mesclar, meio a meio, em sua programação, filmes ligados ao circuito alternativo e ao circuito comercial: trata-se de uma

estratégia que visa atrair o público dos dois circuitos. Acredita-se que essa é uma forma de gradativamente sensibilizar o grande público do circuito comercial para com o circuito alternativo. O *artiplex* de Salvador deverá adotar estratégia semelhante, deverá contar também com estacionamento de veículos privativo (o que é essencial, para garantir segurança aos freqüentadores). Vale ressaltar que o sistema *arteplex* tem padrão tecnológico equivalente ao sistema *multiplex*.

O circuito comercial também irá crescer. Está prevista a abertura de mais três multiplexes em Salvador.

A Orient Filmes já anunciou que no *Shopping Lapa*, em local onde hoje existem duas salas tradicionais, será construído um *multiplex* com seis salas, num investimento de mais de U\$ 6 milhões. A empresa prevê ainda uma reforma, ainda em estudo, no *Multiplex Iguatemi*, que ampliará a sua capacidade de doze para vinte salas. O diretor-presidente da Orient Filmes, Aquiles Mônaco, afirmou que com a ampliação do *Multiplex Iguatemi* pretende dedicar uma das salas exclusivamente ao circuito alternativo, dotando-a inclusive de ambiente diferenciado, visando atender o segmento de público que o prioriza. Aquiles Mônaco estipulou em cerca de 10% da demanda, o público que é fiel a este tipo de circuito, enfatizando a sua importância e a intenção de atendê-lo com distinção.

O *Shopping Barra* também já anunciou a construção de um *multiplex*, no local onde hoje existem duas salas tradicionais, operadas pelo Orient Filmes. A expectativa é de se criar um complexo com dez salas. A operadora ainda não está definida, porém a Orient Filmes sinaliza ter franco interesse.

A Infraero anunciou que o aeroporto de Salvador também terá um complexo de salas de cinema. Prevê-se a criação de cerca de quatro salas. A operadora será escolhida mediante processo de licitação.

²⁵ O Coisa de Cinema consiste num grupo de sócios que articula eventos vinculados a sétima arte ou outras iniciativas culturais. Possui um *site* jornalístico (<http://www.coisadecinema.com.br>) especializado em cinema.

Diante do horizonte indicado pelos projetos em andamento, em cerca de dois anos Salvador terá mais trinta e sete (37) salas de exibição, mais do que o dobro da oferta atual, de 35. (vide Tabela 05, acima).

Confirmando a operação do *multiplex* do *Shopping Lapa*, do *Multiplex* do *Shopping Barra* e a ampliação do *Multiplex Iguatemi*, a Orient Filmes consolidará a sua liderança no circuito comercial de Salvador.

O surgimento do *arteplex* no tradicional centro da cidade merece uma análise diferenciada, pois se trata de um marco interessante, que quebra a lógica recente do mercado, a qual indicava a extinção das salas de exibição daquela região, defasadas tecnologicamente e que davam pouca segurança aos freqüentadores, principalmente os motorizados, que não tinham um local seguro onde estacionar seus veículos, e evidenciava serem os *shoppings centers* o *locus* natural para o surgimento de novos complexos de salas. Resta saber se o empreendimento, com seus diferenciais de programação, tecnológicos, de ambiente e de segurança, se sustentará naquela região da cidade, hoje pouco freqüentada para o lazer. Uma boa perspectiva para o *arteplex* é a revitalização prevista para Rua Chile, tradicional centro de *glamour* de Salvador há algumas décadas atrás, e onde se situará o complexo.

O *arteplex* privilegiará o circuito alternativo e o comercial, numa estratégia até então inédita no mercado de Salvador. Visa atrair o público dos dois circuitos, dando ênfase maior ao cinema nacional do que o Grupo Sala de Arte, segundo Cláudio Marques. Há que se esperar para ver a reação do público frente à proposta. A depender das programações e do preço, o *arteplex* poderá vir a tirar público do Cine XIV, sala Walter da Silveira e, em menor medida, da Sala de Arte do Bahiano, devido à localização, e disputar no circuito comercial com o *multiplex* do *Shopping Lapa*, que, situado na Praça da Piedade, não fica muito distante.

No que se refere ao circuito alternativo, no entanto, tanto André Trajano, quanto Adalberto Meireles e Cláudio Marques, articuladores das programações do Grupo Sala de Arte, sala Walter da Silveira e do futuro *arteplex* acreditam que há espaço para um crescimento mais harmônico do que concorrencial para o circuito, até porque os cinemas

são relativamente distantes e há a possibilidade de não haver choque de programação. Além disso, desde o surgimento da Sala de Arte – Bahiano, a demanda pelo circuito alternativo parece ainda não estar satisfeita com a oferta de filmes e salas, e tem crescido.

5 Conclusão

O notório momento de efervescência, sucesso e crescimento que vive o mercado de cinemas de Salvador é de extrema importância para a cidade, econômica, social e culturalmente.

Para a economia da cidade, o volume de renda que o mercado de salas de cinema movimenta parece significativo. Para se ter uma idéia, a Orient Filmes estipula que cerca de três milhões e duzentas mil (3.200.000) pessoas frequentarão todas as suas salas em 2002²⁶. Acrescendo-se à receita com bilheteria (o preço dos ingressos flutua entre R\$ 7,00 - preço promocional das quartas-feiras nos *multiplexes* - e R\$ 12,00 e o percentual do público que paga meia-entrada – estudantes e idosos, principalmente – gira entre 60 e 70%, segundo Larissa Lopes, gerente do *Multiplex Aeroclube*), as receitas com *concessions* (venda de lanches, etc.) e publicidade, pode-se imaginar a alta magnitude do quanto movimenta este mercado, isso sem considerar o que movimentam os concorrentes da Orient Filmes.²⁷

Além disso, o mercado de cinemas gera um número significativo empregos, os *multiplexes* Iguatemi e Aeroclube empregam diretamente cerca de 110 pessoas, sem falar nos indiretos. Quanto à empregabilidade, outro aspecto a considerar é o bom nível de preparo que adquirem os funcionários destes complexos, já que recebem treinamento sistemático. Larissa Lopes comentou que, devido a este fator, funcionários dispensados conseguem emprego sem grandes dificuldades em empresas que trabalhem com serviços ou comércio. O padrão de atendimento dos *multiplexes* é referência em Salvador, cidade que conta com a fama de não possuir boa vantagem neste aspecto. A abertura de mais 37 salas

²⁶ Segundo Aquiles Mônaco, o *Multiplex* Iguatemi, desde a sua abertura, possui o melhor desempenho do mercado nacional e um dos melhores do mundo, dentre todos os complexos existentes.

²⁷ Num *multiplex*, o faturamento com *concessions* e publicidade representa cerca de 23% do total. (SAAB; 2000, p.178)

nos próximos anos, em diferentes complexos, criará, pois, importantes e qualificados postos de trabalho.

Aquiles Mônaco comentou ainda sobre a importância que têm os cinemas para o turismo, os quais são um atrativo de caráter universal. Em qualquer lugar do mundo, turistas acabam freqüentando cinemas locais. Na alta estação, segundo Aquiles, cerca de 6% da freqüência nos cinemas da Orient Filmes é de turistas. Num momento em que a Bahia arquiteta a formação de um *cluster*²⁸ de entretenimento, o crescimento qualificado da oferta de salas de cinema é um componente importante.

O impacto, social e cultural, do crescimento da oferta de cinemas, em Salvador, é amplo. Parece claro, pelo sucesso conjunto dos empreendimentos mais recentes, que havia demanda reprimida tanto para o circuito comercial, quanto para o alternativo. A população não tinha opções a contento para freqüentar salas de cinema na cidade.

O crescimento do circuito alternativo, através do Grupo Sala de Arte, exibindo mais filmes nacionais e de múltiplas nacionalidades, que tenham credibilidade artística, outrora proporcionado apenas pela Sala Walter da Silveira, é de enorme riqueza para a cidade. Não se pode menosprezar o potencial educativo do cinema de qualidade e de múltiplas origens. O público de opinião que freqüenta as salas de arte, sendo impactado por determinado filme, de alguma forma passará este impacto para a sociedade, estimulando pessoas a ir ver o filme, ou mesmo utilizando o aprendizado auferido com o mesmo para agir no meio em que vive. É o efeito multiplicador da cultura e do conhecimento adquiridos. É difícil dimensionar o impacto que o filme “2001 - A Odisséia no Espaço”, de Stanley Kubrick, teve para a civilização, mas se sabe que ele foi significativo.

Dificuldades de acesso ao cinema de qualidade, inclusive o nacional, por segmentos de baixa renda têm sido minimizados por iniciativas de empreendedores ligados ao circuito alternativo. Cláudio Marques (sócio, e viabilizador, do projeto do *arteplex* em Salvador), do Coisa de Gnema, e alguns parceiros (como o Grupo Sala de Arte e a Fundação Cultural do Estado, através da DIMAS – Diretoria de Imagem e Som, vinculada a essa instituição pública) têm articulado panoramas cinematográficos a um preço reduzido: em 2002, de primeiro a sete de março, realizou-se o I Panorama Internacional Coisa de Cinema e, em

²⁸ “Os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas”. (PORTER, Michael, 1999)

julho, aconteceu o I Panorama Nacional Coisa de Cinema – exibindo 107 curtas, 4 médias e 5 longas metragens nos formatos 35mm, 16mm e digital, produzidos desde 2.000 por preço único de R\$ 4,00. Cláudio Marques almeja tornar constantes as iniciativas desse tipo, ao menor preço possível.

Estimulados pelo crescimento do circuito alternativo, amantes do cinema da sociedade soteropolitana têm se articulado, o que gerou, recentemente, a criação do Cineclube da Bahia, organização comunitária e sem fins lucrativos, através da qual cinéfilos se reúnem periodicamente para assistir e discutir filmes, aprendendo conjunta e interativamente nuances da sétima arte em espaços abertos ao público. O Grupo Sala de Arte, o Coisa de Cinema e a DIMAS têm apoiado e divulgado a proposta, inspirada no valoroso trabalho que Walter da Silveira desenvolveu no Clube de Cinema da Bahia nos anos 1950 e 1960.

Cineastas e empreendedores culturais têm procurado reacender a produção de filmes no Estado. Eis alguns trabalhos realizados entre 2000 e 2002: curtas – Nordestinidade (de Marcelo Andrade), A Resistência dos Sonhos (de Joel de Almeida), Horizonte Vertical (de Lula Oliveira), Rádio Gógó (de José Araripe Júnior); longas - A Gruta do Réptil, Com cabeça de Gente e os Fanáticos Crentes Cortadores de Cabeça (de Hugo Melo Passos), Três Histórias da Bahia (de Edvala Iglesias, José Araripe Jr. e Sérgio Machado), Samba Riachão (de Jorge Alfredo). Vale destacar que o documentário Samba Riachão venceu o 34º Festival de Brasília em 2001.

Acredita-se que um próximo passo resultante do desenvolvimento do circuito de cinema da cidade poderia ser a realização de um festival internacional de cinema em Salvador, anualmente. *Glamour* para isso, a cidade tem de sobra tanto por suas belezas naturais, quanto por sua forte carga histórica e cultural, reconhecida no Brasil e no mundo, sendo um dos maiores destinos turísticos do país. Tanto Aquiles Mônaco, quanto Cláudio Marques acreditam ser possível utilizar-se a estrutura do *Multiplex* Iguatemi ou do futuro *arteplex* de Salvador para a realização do evento, que precisaria envolver a articulação do governo estadual, municipal e da iniciativa privada, no sentido de promover um evento marcante e impecável. Poderia pré-definir-se uma cota de participação para filmes baianos, o que estimularia os realizadores locais e facilitaria o reconhecimento, em nível internacional, de suas películas. Uma iniciativa articulada poderia prever a construção de

um centro de convenções especialmente para o evento, em local a ser estudado. O turismo, na época do evento, teria tudo para dar um grande salto, divulgando ainda mais a cidade no Brasil e exterior. A experiência de Guido Araújo à frente Jornada de Cinema da Bahia desde 1972, realizando em 2002 a sua vigésima nona edição, pode ser um importante ponto de partida.

6 Referências Bibliográficas

AKTOUF, Omar (1994). O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1994. p.39-78.

BARTELÓ, Cassandra. *Shoppings* Adotam Conceito de Cinema Multiplex. **Correio da Bahia**, Salvador, 19 jul. 2002. Correio Negócios, p. 2.

BERNARDET, Jean-Claude. **O Que é Cinema**. São Paulo: Brasiliense. 1997.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira. **Escalas de Poder, Redes Sociais Urbanas e Governança Contemporânea: a aliança estratégica Multiplex Iguatemi**. 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

_____. Redes Sociais e Papel da Reputação na Formação de Alianças Estratégicas: o caso do *Multiplex* Iguatemi. In: ENANPAD 2000. **Anais**. 1 CD.

CAVALCANTI, Alberto. **Filme e Realidade**. Rio de Janeiro: Artenova. 1977.

COISA DE CINEMA. Disponível em:

<http://www.coisadecinema.com.br>. Acesso em: 26 jul. 2002.

ENRIQUEZ, Eugene. Como Estudar as Organizações Locais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

FERRAZ, J., D. KUPFER E L. HAGUENAUER. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campos. 1996.

IMS - Instituto Moreira Salles. Disponível em:

<<http://www.unibanco.com.br/perfil/uniclass/cinema/ims.asp>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

LEAL, Geraldo da Costa; LEAL FILHO, Luís. **Um Cinema Chamado Saudade**. Salvador: Gráfica Santa Helena. 1997.

LUBISCO, Nídia; VIEIRA, Sônia. **Manual de Estilo Acadêmico**. Salvador: NPGA-UFBA. 2001.

MORGAN, G. A Criação da Realidade Social: as organizações vistas como cultura. In: **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996. Cap.5, p. 115-144.

ORIENTE FILMES. Multiplex Iguatemi. Salvador, 1998, p.1-20.

PFEIFER, Ismael. “Guerra dos Cinemas” Resultará em Mil Novas Telas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, quarta-feira, 01 / 07 / 1998, p.c-8.

PROKOP, Dieter. **Sociologia**. São Paulo: Ática. 1986.

RAMOS, Fernão. **História do Cinema Brasileiro**. São Paulo: Art Editora. 1987.

SAAB, William George Lopes; RIBEIRO, Rodrigo Martins. Panorama Atual do Mercado de Salas de Exibição no Brasil. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.12, p. 175-194, set. 2000.

SANTOS, Eletice Rangel. **O Sistema Multiplex e a Crise das Salas de Cinemas Tradicionais em Salvador**. 2000. 53 f. Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

SETARO, André. Crise do Mercado Exibidor. **Gazeta Mercantil – Gazeta da Bahia**. Salvador, terça-feira, 02 / 03 / 1999a, p.5.

_____. Exibição na Bahia. **Gazeta Mercantil – Gazeta da Bahia**. Salvador, terça-feira, 05 / 01 / 1999c, p.5.

_____. Trajetória de um Cinéfilo. **Gazeta Mercantil – Gazeta da Bahia**. Salvador, terça-feira, 23 / 02 / 1999d, p.5.

SILVEIRA, Walter. **A História do Cinema Vista da Província**. Salvador: Fundação Cultural do Estado da Bahia. 1978.