



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

DECISÕES ESTRATÉGICAS NA DISTRIBUIÇÃO DE FILMES DE LONGA-METRAGEM: DISRUPÇÕES RECENTES

Jéssica Silva de Almeida

Lucas Yuki Nakauchi

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Adriano Proença, D.Sc.

Rio de Janeiro
Agosto de 2014

**DECISÕES ESTRATÉGICAS NA DISTRIBUIÇÃO DE FILMES DE LONGA-
METRAGEM: DISRUPÇÕES RECENTES**

Jéssica Silva de Almeida

Lucas Yuki Nakauchi

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. Vinícius Carvalho Cardoso, D.Sc.

Prof. Klitia Valeska Bicalho de Sá, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
AGOSTO de 2014

De Almeida, Jéssica Silva

Nakauchi, Lucas Yuki

Decisões Estratégicas na Distribuição de Filmes de Longa-Metragem: Disrupções Recentes /Jéssica Silva de Almeida e Lucas Yuki Nakauchi. – Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2014.

XIII, 110 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Adriano Proença

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2014.

Referências Bibliográficas: p. 101-108

1. Distribuição de Filmes.
2. Setor Cinematográfico.
3. Decisões Estratégicas.
4. Disrupção Tecnológica.
- 5.

Majors

I. Proença, Adriano. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Decisões Estratégicas na Distribuição de Filmes de Longa-Metragem: Disrupções Recentes.

Aos nossos pais, pelo carinho,
compreensão e exemplo de vida.

Agradecimentos

Primeiramente, precisamos agradecer a todos aqueles que nos apoiaram durante toda nossa jornada de graduação, desde nossa entrada na faculdade até a elaboração desse projeto de graduação.

Gostaríamos de agradecer ao professor do curso de Engenharia de Produção, Adriano Proença, antes de tudo por toda a inspiração e incentivo fornecidos ao longo desse projeto. Foi com seu apoio que foi possível que evoluíssemos com uma ideia inicial desenvolvendo-a até chegarmos neste projeto de graduação. A sua amizade, seus conselhos e suas críticas foram fundamentais.

Queremos agradecer também à todos os professores do curso de Engenharia de Produção da UFRJ que ao longo desses cinco anos em meio a cobranças e críticas sempre nos apoiaram e guiaram. Fonte de inspiração e motivação, graças à eles poderemos no tornar profissionais competentes, responsáveis, éticos e comprometidos.

Um agradecimento muito especial também a nossas famílias, que sempre nos apoiaram incondicionalmente em todos os momentos da nossa vida. Sem eles seria impossível realizar todos nossos sonhos.

Agradecemos também aos nossos colegas de turma que sempre estiveram ao nosso lado, nos bons e maus momentos. Seu apoio foi fundamental para nosso crescimento pessoal e acadêmico.

“Toto, I’ve got a feeling we’re not in Kansas anymore”

Dorothy (no filme “O Mágico de Oz”)

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Decisões Estratégicas na Distribuição de Filmes de Longa-Metragem: Disrupções Recentes

Jéssica Silva de Almeida

Lucas Yuki Nakauchi

Agosto/2014

Orientador: Adriano Proença

Curso: Engenharia de Produção

O presente trabalho trata da distribuição de filmes de longa-metragem do setor cinematográfico, na tentativa de analisar suas principais decisões estratégicas, bem como o impacto das disrupções recentes, tomando-se como objeto de estudo a distribuição dos filmes de longa-metragem. Para tanto, é realizado um estudo da cadeia do setor cinematográfico em que a distribuição está inserida, seguida da análise do ambiente estratégico, na visão das *majors*, que são os principais agentes do setor e culmina em um estudo das decisões estratégicas centrais de distribuição. Confrontando as decisões estratégicas de distribuição com as mudanças do ambiente estratégico, estuda-se também as principais implicações dessas decisões estratégicas, e como elas são impactadas por essas mudanças. Dentre essas mudanças do ambiente, a que possui maior impacto são as disrupções tecnológicas recentes, representadas pela digitalização e a pirataria online. Assim visa-se identificar também as principais implicações dessa ruptura e o atual dilema estratégico das decisões de distribuição das *majors*.

Palavras-chave: Distribuição de Filmes, Setor Cinematográfico, Decisões Estratégicas, Disrupção Tecnológica, *Majors*

Abstract of Undergraduate Project presumed to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

Strategic Decisions in the Distribution of Feature Films: Recent Disruptions

Jéssica Silva de Almeida

Lucas Yuki Nakauchi

August/2014

Advisor: Adriano Proença

Course: Industrial Engineering

This work is about the distribution of feature films in the cinematographic industry, in an attempt to analyze its main strategic decisions, as well as the impact of recent disruptions. Our object of study will be of the distribution of feature films. In order to achieve that goal we start by studying the value chain of the cinematographic industry in which the distribution activity takes place, following by the analysis of the strategic environment according to the point of view of the main players of the industry, the *majors*. We continue by determining and studying the main strategic decisions of the distribution activity. Afterwards we analyze the impact of the changes in the strategic environment on the main distribution strategic decisions. Among those environment changes, those with the biggest impacts are the technological disruptions, mainly the digitalization and the online piracy. Therefore, we aim to identify as well the biggest consequences of those disruptions and the current strategic dilemma surrounding the decision-making in the distribution activity.

Keywords: Movie distribution, Film Industry, Strategic Decisions, Disruptive Technology, Majors

Sumário

1.	Introdução e Proposta desse Trabalho	1
1.1.	Apresentação.....	1
1.2.	Objeto de Estudo.....	1
1.3.	Objetivos do Estudo.....	2
1.3.1.	Objetivos Gerais	2
1.3.2.	Objetivos Específicos	2
1.4.	Motivação	2
1.5.	Método de Trabalho.....	3
1.6.	Estrutura do Texto	6
2.	Referencial Teórico	7
3.	A Indústria Audiovisual e o Setor Cinematográfico	19
3.1.	A Indústria Audiovisual.....	19
3.2.	O Setor Cinematográfico	21
3.3.	A Cadeia de Valor do Setor Cinematográfico	24
3.3.1.	Agentes	25
3.3.2.	Desenvolvimento.....	26
3.3.3.	Financiamento	27
3.3.4.	Produção.....	28
3.3.5.	Distribuição	29
3.3.6.	Exibição.....	30
3.4.	Justificativa do Foco do Estudo na Distribuição	36
4.	A Distribuição	37
4.1.	As <i>Majors</i>	38
4.2.	Análise do Ambiente Competitivo	43

4.2.1.	Forças de Porter	43
4.2.2.	Rede de Valor	46
4.3.	O Contexto Estratégico	49
4.3.1.	Forças Estruturais	49
4.3.2.	Disrupção Tecnológica	51
4.3.3.	Outras Mudanças	57
4.4.	Identificação das Decisões Estratégicas.....	61
5.	Decisões Estratégicas na Distribuição	66
5.1.	Gestão de Portfólio e Processo de Seleção dos Filmes.....	66
5.2.	Estratégias de <i>Marketing</i>	73
5.3.	Estratégia de Utilização dos Canais de Exibição	78
6.	As Decisões das <i>Majors</i> no Ambiente Contemporâneo	86
6.1	O Ambiente Disruptivo e a Reação das <i>Majors</i>	86
6.2	Análise da Disrupção e o Dilema das <i>Majors</i>	93
7.	Conclusão	98
8.	Bibliografia.....	101
9.	Anexos	109

Lista de Figuras

Figura 1: Cadeia de valor genérica	8
Figura 2: Rede de Valor.....	10
Figura 3: Modelo de inovação disruptiva	12
Figura 4: Estrutura dinâmica relacionando recursos e atividades	16
Figura 5: Arrecadação da bilheteria global 2009-2013	21
Figura 6: Cadeia de valor de Eliashberg do setor cinematográfico.....	24
Figura 7: Cadeia de valor do setor cinematográfico.....	24
Figura 8: Variação sazonal do <i>market share</i> do setor cinematográfico	32
Figura 9: <i>Market share</i> em arrecadação de bilheteria do 1º semestre de 2014	38
Figura 10: Rede de Valor das <i>majors</i>	46
Figura 11: Projeção comparativa de crescimento do mercado de filmes da China e dos EUA.....	58
Figura 12: Gráfico ilustrativo do use de tecnologia para assistir conteúdos em vídeo ..	59
Figura 13: Gráfico indicativo de qual meio as pessoas descobrem a existência de um novo filme.....	60
Figura 14: Gráfico indicativo das atividades feitas simultaneamente ao assistir televisão	60
Figura 15: Gráfico de custos de produção e distribuição	62
Figura 16: Correlação entre previsões do HSX e as receitas reais	69
Figura 17: Gráfico de distribuição dos custos de <i>marketing</i>	73
Figura 18: Gráfico de influencias das fontes de opinião	75
Figura 19: Pôster do Homem de Ferro 3, versão americana e versão chinesa	77
Figura 20: Modelo simplificado do timing de estreias da Disney.....	78
Figura 21: Gráficos comparativos de receitas na China e nos Estados Unidos.....	84
Figura 22: Top 10 aplicações por uso de banda em 2014	88
Figura 23: Comparação de aplicações que mais ocupam a banda em 2011: EUA x Europa.....	89
Figura 24: Tendência dos canais de exibição: 2013 – 2018.....	91
Figura 25: Cadeia de valor da indústria de filmes independentes	109
Figura 26: Tabela da fonte o faturamento do Cineplex	110

Lista de Tabelas

Tabela 1: Abordagens das inovações sustentadoras e disruptivas.....	13
Tabela 2: Arrecadação da bilheteria por mercado em 2013	22
Tabela 3: Filmes com as 25 maiores bilheterias segundo MPAA (2013) e suas características.....	71
Tabela 4: Serviços online oferecidos nos sites das <i>majors</i>	92

Lista de Abreviaturas

MPAA	Motion Pictures Association of America
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UIS	Unesco Institute os Statistics

1. INTRODUÇÃO E PROPOSTA DESSE TRABALHO

1.1. APRESENTAÇÃO

Este projeto de graduação trata da distribuição de filmes de longa-metragem, na tentativa de entender as principais decisões estratégicas das grandes companhias do setor cinematográfico, conhecida como *majors*, como elas vêm se adaptando as mudanças do ambiente em que ela se encontra e qual o movimento estratégico que elas deverão direcionar os seus esforços face ao ambiente contemporâneo do setor, impactadas por um movimento de disrupção tecnológica que vem mudando a dinâmica desse mercado.

Para o entendimento dessas estratégias, buscou-se inicialmente um entendimento do funcionamento da cadeia do setor cinematográfico e dos agentes envolvidos, com um detalhamento na etapa de distribuição, que domina essa cadeia com grande poder de atuação sobre os outros agentes. Além disso buscou-se entender aspectos do ambiente do setor cinematográfico, que vem sendo impactado pela pirataria e o surgimento de novas plataformas de exibição de vídeos online que representam os consumidores, novas opções de entretenimento.

A indústria audiovisual e a indústria criativa, no qual o setor cinematográfico se insere, não é um campo que foi amplamente explorado no curso de engenharia de produção. Dentro desse panorama, esse projeto procura trazer um entendimento inicial sobre o assunto, embasado por meio de uma ampla pesquisa bibliográfica e o uso de conceitos do estudo da estratégia.

1.2. OBJETO DE ESTUDO

De modo a tangibilizar a análise realizada nesse estudo foi tomado como objeto distribuição de distribuição de filmes de longa-metragem.

A partir do setor cinematográfico será realizada uma análise mais aprofundada na sua cadeia, até se chegar na identificação das principais decisões estratégicas de distribuição das principais companhias do setor, as *majors*.

1.3.OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1. *Objetivos Gerais*

- Entender o funcionamento da distribuição de filmes de longa-metragem do setor cinematográfico e as decisões estratégicas centrais;

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Descrever a cadeia do setor cinematográfico, os agentes envolvidos e a interações entre as partes;
- Analisar a estratégia de distribuição das chamadas *majors* do setor cinematográfico;
- Verificar o impacto do ambiente estratégico do setor na tomada de decisões estratégicas de distribuição das *majors*;
- Realizar uma análise do dilema estratégico das *majors* no ambiente contemporâneo, impactada e transformada pelas disrupções tecnológicas e levantar proposições de como as *majors* podem se adaptar e manter sua vantagem competitiva no setor;

1.4.MOTIVAÇÃO

A motivação inicial buscada pelos autores foi a de estudar um campo que fosse diferente do usualmente estudado nos projetos de graduação do curso de Engenharia de Produção. Pensou-se inicialmente no estudo da indústria da música, que passou por profundas transformação nos últimos anos com o impacto da pirataria, entretanto esse campo já havia sido abordado em estudos anteriores.

Ainda no campo do audiovisual, percebemos que o setor cinematográfico também vem passando por um processo semelhante de transformação e possui um universo de estudo tão ou mais rico que o da indústria da música. Pesou na decisão da escolha, a grande influência que os filmes têm na construção da cultura pop de forma global. Além disso é um assunto recorrente no nosso dia-a-dia: grande parte das nossas opções de lazer e entretenimento estão ligadas a assistir filmes no cinema, na televisão, em computadores, em *smartphones* e em *tablets*.

Uma grande motivação dos autores também foi entender o funcionamento dessa gigante indústria, que move um mercado de bilhões de dólares, na visão dos que distribuem os filmes e entender quais são as principais preocupações estratégicas que fazem essa gigante máquina rodar e resistir há mais de um século de existência, e como elas estão enfrentando as mudanças do ambiente marcado pela digitalização e a pirataria.

Além disso, voltando para o nosso interesse inicial, esse é um assunto pouco estudado no curso de engenharia de produção, e consideramos interessante a oportunidade de conhecer um setor complexo e rico em informações e de fornecer insumos para futuros estudos que possam surgir a partir desse projeto.

1.5.MÉTODO DE TRABALHO

O método principal adotado foi uma ampla revisão bibliográfica visando o entendimento do assunto, através de uma pesquisa abrangente procurando compreender como o setor funciona, quais são os seus agentes, quais são as relações entre esses agentes e como é o ambiente atual em relação ao setor, de modo a compor o entendimento da estratégia de distribuição de filmes.

Para a parte inicial de revisão bibliográfica foram pesquisados artigos, teses, dissertações e sites especializados. O processo de busca teve início por meio de consultas à base CAPES. Devido ao caráter global da discussão proposta e a dificuldade de encontrar informações referentes ao assunto na academia brasileira, uma boa parte da pesquisa foi conduzida em inglês. As primeiras consultas foram feitas utilizando palavras-chaves como: “audiovisual”, “strategy”, “film industry”, “motion picture industry”. Consultas também foram feitas pela ferramenta de busca Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br/>) utilizando as mesma palavras-chaves.

Por meio dessa segunda ferramenta encontramos o artigo de Eliashberg, Elberse e Leenders (2005), que foi uma das nossas referências mais importantes no que tange a visão global sobre o setor. Ainda nesse capítulo apresentaremos uma visão em relação aos referenciais bibliográficos que serviram como base fundamental para o desenvolvimento desse projeto e voltaremos a mencionar o artigo de Eliashberg et al e explicaremos a sua estrutura.

Uma vez obtido um overview do funcionamento do setor os autores optaram por focar esse projeto de graduação na etapa de distribuição e principalmente nas mudanças relativas a digitalização e a pirataria. A partir desse ponto novas consultas foram feitas utilizando outro grupo de palavras chaves e derivados como: “movie distribution”, “digitalization” e “piracy”.

O projeto de graduação foi construído dessa forma: à medida que os autores descobriam uma nova característica do setor toda a parte de pesquisa era feita novamente de forma a levantar referenciais bibliográficos referentes à essa característica. A pulverização de informações acadêmicas foi um dos principais desafios enfrentados pelos autores durante o desenvolvimento desse projeto de graduação.

Em algumas ocasiões quando houve dificuldades em obter informações específicas por meio de artigos, dissertações, etc. os autores optaram por estender sua pesquisa para fontes não acadêmicas como jornais, revista e sites voltados para o setor cinematográfico.

A base teórica conceitual de estratégia que foi utilizada será apresentada no Capítulo 2, nesse momento os autores optaram por apresentar os artigos que foram centrais para esse projeto.

Em relação a compreensão da estrutura do setor e como esse funciona, foram fundamentais os artigos de Elishberg et al (2005) e Bloore (2009). Esse primeiro, estrutura uma visão geral sobre a cadeia do setor e apresenta questionamentos sobre às características centrais de cada etapa. O artigo cita diversos outros autores que publicaram artigos relativos aos questionamentos levantados, e essa estrutura foi muito útil ao desenvolvimento desse projeto uma vez que orientou os autores à um referencial bibliográfico específico. Esse tipo de orientação permitiu que os autores se familiarizassem com o novo assunto, conhecendo seu vocabulário específico e suas palavras-chaves, o que auxiliou o processo de pesquisa.

O artigo de Bloore (2009), por sua vez, desenvolve um debate mais focado na elaboração da cadeia de valor em si e como as características específicas do setor cinematográfico podem ser traduzidos nela. O artigo também explora a fundo as particularidades da produção de filmes independentes e permitiu que também acrescentássemos informações sobre essa categoria de filmes ao projeto.

Pelo artigo de Shatz (2008) foi possível a identificação e caracterização das *majors*. Nesse artigo o autor traça um histórico da indústria cinematográfica norte-americana, desde o início do século XX, traçando desde o início da indústria até a consolidação das “BigSix” - *majors* como os grandes conglomerados de mídia dos tempos atuais.

A discussão de legislação e preços uniformes foi construído a partir dos artigos de Orbach (2004) e de Orbach e Einav (2007). Nesses artigos são discutidas todas as questões legais que envolveram as *majors* e os esforços da justiça norte americana contra a verticalização no setor e a identificação histórica do impacto dessa decisão no setor até um estudo dos possíveis motivos para a situação de uniformidade de preços nas bilheterias dos cinemas.

A discussão de digitalização foi feita a partir dos artigos de Cook e Wang (2004), Ferreira e Pereira (2012) e De Luca (2009) que tratam, em diferentes níveis de discussão, dos efeitos do processo de digitalização no setor cinematográfico para cada uma das etapas da cadeia. Dentre esses artigos, De Luca (2009) fornece uma visão mais técnicas das novas tecnologias dos equipamentos do novo cinema digital.

Para compor o entendimento do impacto disruptivo da pirataria online foram utilizados três artigos centrais: Sudler (2012), Choi e Perez (2007) e Cook e Wang (2004). No primeiro artigo se discute sobre o aspecto histórico da pirataria online, uma visão crítica sobre os esforços das *majors* de se proteger da pirataria por meio do uso de tecnologia de Digital Right Managements (DRM) e sugestões de soluções efetivas de contenção da pirataria por meio de desenvolvimento de novas tecnologias de exibição. Choi e Perez (2007) traçam em seu artigo, a disrupção que a tecnologia de softwares piratas de P2P como Napster e BitTorrent trouxeram para a indústria audiovisual. Já no artigo Cook e Wang (2004), se dá uma discussão sobre como o setor cinematográfico pode neutralizar a pirataria crescente por meio da reengenharia da cadeia. Apesar desse artigo ser desatualizado, por ter sido escrita numa época em que a digitalização no setor ainda não estava consolidada, esse artigo fornece boas descrições históricas e caracterizações dos agentes do setor. Devemos salientar que grande parte das suas proposições nesse artigo foram comprovadas ao longo do tempo.

Além disso, outra fonte importante foi o projeto de graduação de Januzzi (2012), que realizou um estudo do panorama audiovisual brasileiro, com ênfase em um estudo

de caso do modelo de negócio da Netflix. Esse trabalho permitiu um maior entendimento sobre os canais digitais online de exibição, fornecendo também uma visão técnica de cada arquitetura dos canais online de exibição e como esses canais online estão modificando o ambiente atual da distribuição de filmes.

1.6. ESTRUTURA DO TEXTO

Esse projeto de graduação está estruturado em sete etapas, cada uma delas representada por um capítulo e descritas à seguir.

No primeiro capítulo é definido o objeto de estudo (a distribuição de filmes de longa-metragem), os objetivos do estudo desse projeto, a motivação na realização do trabalho e o método utilizado.

O segundo capítulo será uma descrição dos conceitos teóricos no campo da estratégia, que serão utilizados posteriormente no decorrer do trabalho para a análise estratégica do objeto desse projeto de graduação.

No terceiro capítulo iniciamos analisando o setor audiovisual, onde nosso objeto de estudo está inserido. Iremos analisar o mercado do setor cinematográfico e entender como está estruturado o mercado global desse setor. Apresentamos a cadeia de valor do setor cinematográfico, os agentes que atuam nele, as atividades principais e os relacionamentos entre esses agentes e seus impactos nessas atividades.

O detalhamento da distribuição ocorre no capítulo quatro. Nele serão apresentadas as características principais da etapa, assim como o ambiente no qual ela está inserida. Nesse capítulo serão apresentadas as *majors*, e sua relevância para a etapa, assim como quais serão suas principais decisões estratégicas.

O capítulo cinco irá detalhar essas decisões estratégicas, apresentando tanto o seu modelo tradicional como as novas tendências e pesquisas relacionadas a elas.

No capítulo seis levantaremos uma discussão de uma mudança ambiental central: a disrupção tecnológica, que traz um desafio estratégico para as *majors*, uma vez que estas não se mostram capazes de apropriar dessas mudanças.

Por fim, no capítulo sete os autores irão concluir esse projeto, apresentando um *overview* do que foi estudado, os desafios encontrados e sugestões de novos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresentaremos a estrutura conceitual utilizada na construção desse projeto de graduação para a análise das decisões estratégicas de distribuição. A estrutura conceitual se pautou no manual do Ghemawat (2012) e em definições difundidas no campo da estratégia, que serão apresentadas a seguir de acordo com a ordem que será utilizada na estrutura do trabalho.

Primeiramente uma vez definido o objeto de estudo como a distribuição de filmes de longa-metragem, para auxiliar na melhor definição e compreensão da cadeia desse setor e dos principais agentes que atuam, os autores utilizaram o conceito de cadeia de valor, popularizado em 1985 por Michael Porter.

- **Cadeia de Valor**

Ela diz respeito a “sequência de atividades através das quais um produto ou serviço passa até chegar ao consumidor” (Porter, 2001). A cadeia de valor é tradicionalmente usada como uma ferramenta para auxiliar a análise da estratégia e vantagens competitivas de uma determinada empresa em relação ao seu mercado. (Bloore, 2009)

O modelo da cadeia de valor permite que por meio da desagregação de todo o processo em atividades distintas seja possível comparar o valor gerado por essa atividade para o cliente e o custo dela para a empresa. Permitindo assim que sejam identificadas quais as atividades que são estratégicas sob um ponto de vista global.

No modelo elaborado por Porter a cadeia é separada em dois grupos: as atividades primárias, que irão gerar valor diretamente para o cliente e as de suporte, que auxiliam as primárias (Caseira, 2010).

Tradicionalmente ela se configura da seguinte forma:



Figura 1: Cadeia de valor genérica

Fonte: Porter, 1980 *apud* Caseira, 2010

Observaremos que, devido à complexidade do setor, os autores optaram por utilizar uma versão simplificada da cadeia de valor tradicional, utilizando apenas as atividades primárias e descrevendo a atuação das atividades secundárias de forma textual, relacionando-as com os agentes. Tal opção foi feita pois as atividades de apoio irão variar dependendo dos agentes envolvidos. Por exemplo, se uma *major* estiver envolvida na etapa de produção, ela poderá contar com pesquisas de mercado como apoio para avaliar a aceitação do público ao filme enquanto esse é produzido, o mesmo não ocorre se a produção foi feita por uma produtora independente.

Uma vez identificado o objeto de estudo e o foco na distribuição, realizamos uma análise de ambiente do setor de distribuição baseado no entendimento de análise de cenários de Ghemawat (2012), que afirma que o ambiente tem forte influência no desempenho econômico das organizações. Para a formulação do cenário de negócios utilizamos a análise por meio de duas estruturas: a análise de setores pelas cinco forças de Porter e a estrutura de rede de valor, como apresentada por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff.

- **Cinco forças de Porter**

O modelo inicial desse *framework* foi publicado em 1979 por Michael E. Porter e se popularizou no campo da estratégia. Ele parte do princípio que as forças mais fortes irão determinar a lucratividade da indústria como um todo e por isso são de vital importância durante a formulação de uma estratégia de negócio. No entanto, muitas vezes não é fácil determinar quais são essas forças (Porter, 2008). São elas:

- a) Risco de Entrada: Normalmente quando novas empresas entram em um mercado, elas irão desejar conquistar parte do *market share* o que coloca pressão nos preços, nos custos e nos investimentos necessários para se competir no setor. A ameaça de novos entrantes pode ser um risco para a lucratividade da indústria. Normalmente essa ameaça está relacionado a relevância das barreiras de entrada do setor.

Essas barreiras são: economia de escala de produção (o novo entrante ao entrar deverá produzir uma grande quantidade para competir com o custo de produção das empresas existentes), economia de escala do consumo (quando os consumidores são mais propensos a consumir de uma determinada empresa à medida que outros consumidores também consomem dessa empresa), custo para consumidores trocarem de fornecedor, tamanho do investimento inicial de capital, empresas vigentes no mercado terem vantagens que não possam ser replicadas (e.g. patentes, contratos de parceria exclusivos, etc.), dificuldade de acesso à distribuidores e políticas governamentais restritivas (Porter, 2008).

- b) Poder de barganha do fornecedor: Fornecedores quando muito fortes, tem a capacidade de aumentar os preços, limitar o acesso a serviços ou produtos. Um grupo de fornecedores normalmente é considerado forte quando, por exemplo: ele é mais concentrado do que o setor para o qual está fornecendo (e.g. o monopólio da Microsoft), ele não depende da indústria estudada para compor a maior parte da sua receita, o setor para o qual ele fornece sofre custos extras caso deseje trocar de fornecedor, dentre outros (Porter, 2008).
- c) Poder de barganha do comprador: Compradores quando fortes podem forçar reduções nos preços, demandar melhorias de qualidade ou de especificações (gerando um aumento de custos), manipular um membro do setor contra o outro, etc. Observamos consumidores particularmente fortes em casos onde: grupo de compradores é pequeno, não existe muita diferenciação entre o produto de um membro e outro, permitindo que os compradores troquem facilmente de um membro para outro, etc. (Porter, 2008).
- d) Ameaça de substituto: Um substituto é um produto que executa uma função semelhante ou igual ao produto produzido pelo setor. Muitas vezes é difícil identificar substitutos pois eles podem ser produtos de naturezas completamente diferentes. Por exemplo, no dia dos namorados flores podem ser substitutos a

uma caixa de chocolate. Substitutos limitam a rentabilidade de um setor pois colocam um teto nos preços (Porter, 2008).

- e) Grau de rivalidade entre competidores: Tal rivalidade pode trazer riscos ao setor de diferentes formas: descontos, introdução de novos produtos, campanhas de *marketing*, melhorias em produtos existentes, dentre outros. Para essa variável o que estará sendo medido é a intensidade dessa rivalidade. O grau de rivalidade costuma ser alto quando se tem: muitos competidores com tamanho e poder semelhantes, crescimento do setor é pequeno, barreiras de saída, dentre outros (Porter, 2008).

- **Rede de Valor**

A estrutura da rede de valor representa um desenvolvimento da estrutura de cinco forças de Porter, com um rearranjo das variáveis e incorporação de outras (Ghemawat, 2012). A estrutura de rede de valor utilizada foi a concebida por (Bradenburg e Nalebuff, 1996 *apud* Ghemawat 2012), que introduz o papel crítico de complementadores, que compram ou fornecem recursos complementares e podem contribuir para o fracasso ou sucesso da empresa. A relação da empresa com o complementar é inversa à dos concorrentes, e busca a cooperação para aumentar o “bolo” de ambas as partes.

A estrutura da rede está representada na figura 2.

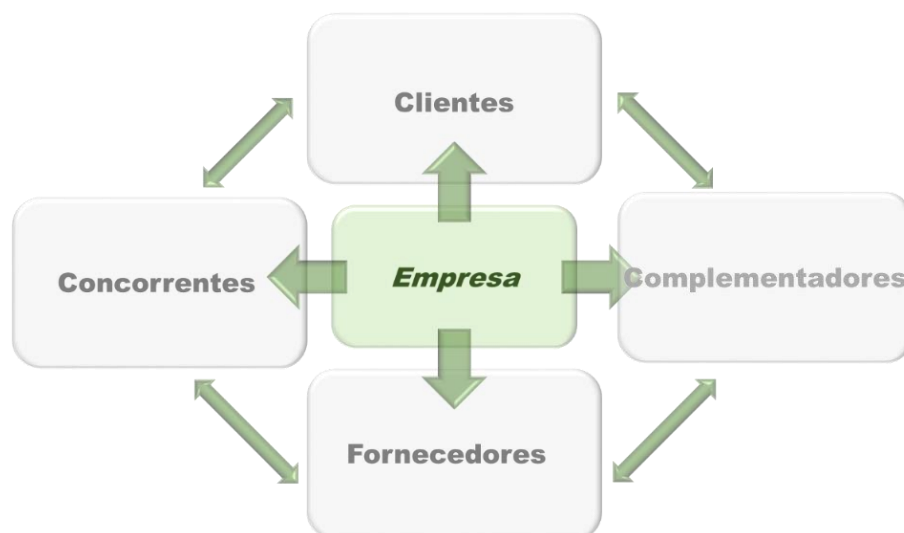


Figura 2: Rede de Valor

Fonte: Adaptado de Bradenburg e Nalebuff, 1996 *apud* Ghemawat 2012

Além disso, dentro da discussão de ambiente reconhecemos um conjunto de mudanças do ambiente estratégico recentes, que provocaram mudanças profundas no mercado e no setor. Essas mudanças são as chamadas disrupção tecnológicas, conceito introduzido por Christensen em 1996, representadas na figura da digitalização e da pirataria online, como serão detalhadas posteriormente.

Visto que essas mudanças são importantes na análise das decisões estratégicas da distribuição e filmes de longa-metragem, esta será definida conceitualmente:

- **Disrupção tecnológica**

O conceito de disrupções foi conceituada e definida por Clayton Christensen, no livro *The Innovator's Dilemma* em 1997. Estaremos utilizando como referencial teórico o livro de Christensen e Raynor (2003) que apresentam esse conceito. Segundo o dilema da inovação, é possível identificar duas categorias distintas em função das circunstâncias da inovação: a sustentadora e a inovadora.

As inovações sustentadoras resultam em produtos ou serviços que atendem as necessidades de mercados já estabelecidos, e por meio de inovações incrementais procuram aumentar sua margem de lucro e vender produtos de maiores qualidades, mas sem correr grandes riscos.

Já a inovação disruptivas resultam em produtos ou serviços mais simples e mais convenientes, que oferecem uma solução mais eficiente do que a até então encontrada no mercado. Assim são capazes de estabelecer uma ruptura do modelo de negócio estabelecido até então e alterar as bases competitivas vigentes.

Além disso cria atributos que atraem novos consumidores (menos exigentes), mas que são ainda ignoradas pelos consumidores mais exigentes. Esses novos produtos com atributos como maior simplicidade, mais baratas e mais convenientes criam um novo mercado que podem substituir os mercados existentes.

O dilema da inovação identifica três elementos críticos de disrupção como é possível perceber na Figura 3.

- Em todo mercado existe uma faixa de melhoria utilizável ou absorvível pelos clientes, que na figura é representada pela linha tracejada. A diferença dos consumidores na absorção é representada pela linha de amplitude à direita;

- Todo mercado possui uma trajetória de melhoria própria, liderada pelo desenvolvimento de produtos de melhor qualidade superior pelas empresas inovadoras. A velocidade de desenvolvimento tecnológico acontece de forma mais rápida do que a capacidade dos clientes de absorver essas inovações, o que pode ser vista pela maior inclinação das linhas sólidas na figura;
- Há distinção clara entre os dois tipos de inovações. As preocupações das inovações sustentadoras estão em clientes mais exigentes, por meio de um desempenho superior ao até então disponível, por meio de melhorias incrementais ao longo do tempo. A inovação disruptivas são desbravadores e destinados a ultrapassar a concorrência e agem conquistando novos mercados ou camadas mais sofisticadas. O produto disruptivo, até então não tão bons quanto os disponíveis, uma vez que conquista os novos mercados ou os menos exigentes, entra num ciclo de melhoria, e como a velocidade do desenvolvimento tecnológico é superior a capacidade de utilização dela, a tecnologia disruptiva acaba melhorando o suficiente e pode ultrapassar os clientes mais exigentes.

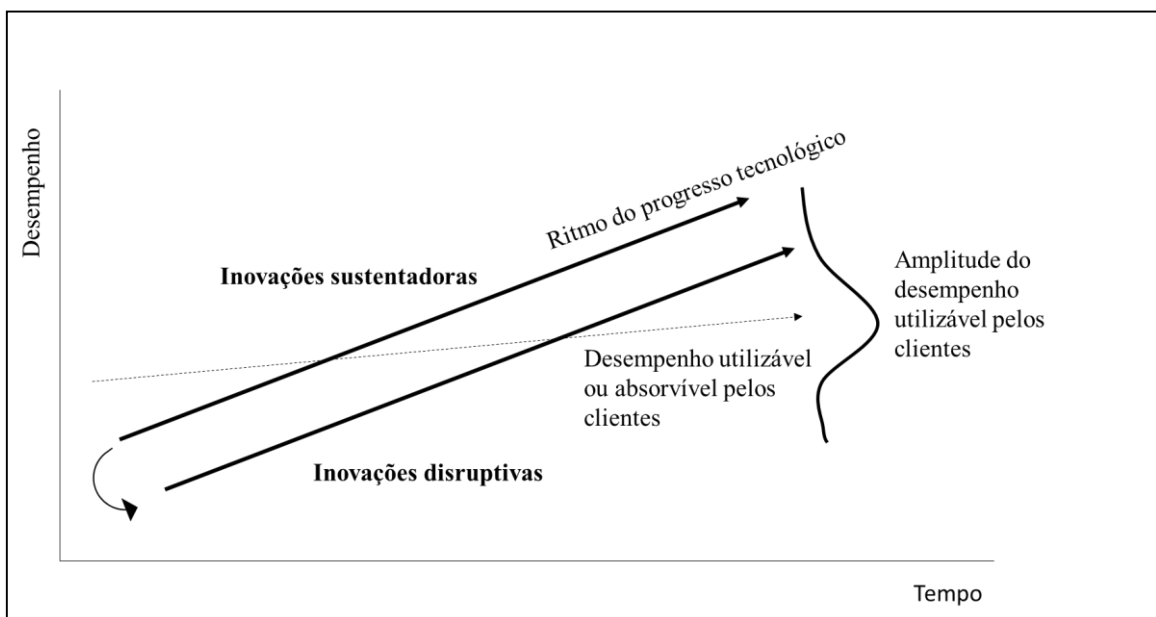


Figura 3: Modelo de inovação disruptiva

Fonte: Christensen e Raynor, 2003

Dentro do conceito de inovação disruptivas, Christensen e Raynor (2003) enunciam que são dois os tipos de disrupções: as disrupções do novo mercado e as disrupções do baixo mercado.

Disrupções de novo mercado são as disrupções que competem com o não mercado, ou seja, introduzem no mercado produtos e serviços tão simples e acessíveis que podem ser adquiridos e utilizados por uma nova faixa do mercado, antes não contemplada.

Essas disrupções logo podem se desenvolver, ficando competentes o suficiente para atrair clientes mais exigentes do mercado, ao convencer que o produto oferecido é mais simples e conveniente.

As disrupções de baixo mercado são disrupções que não criam necessariamente novos mercados, mas são modelos de negócios que atuam com uma proposta de baixo custo e conquistam clientes que são menos atraentes para as veteranas.

Embora distintas, ambas representam uma ameaça as organizações estabelecidas no mercado: as disrupções de novo mercado induzem as organizações a ignorá-las, e as disrupções de novo mercado motivam as organizações a fugir do ataque.

Muitas disrupções também podem ser ditas híbridas, ao combinar abordagens do novo mercado e de baixo mercado.

De modo a resumir e explicitar as principais diferenças entre as inovações descritas, podemos resumir no quadro abaixo os conceitos apresentados:

Tabela 1: Abordagens das inovações sustentadoras e disruptivas

Fonte: Adaptado de Christensen e Raynor (2003)

Dimensões	Inovações sustentadoras	Disrupções de baixo mercado	Disrupções de novo mercado
Desempenho esperado do produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizado pelos clientes mais exigentes do setor. A melhoria tem natureza incremental ou descontínua.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais na avaliação do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos tradicionais, mas melhoria em novos atributos como simplicidade e conveniência.

Clientes-alvo	Clientes atraentes, ou mais lucrativos dos mercados dominantes e dispostos a pagar pela melhoria no desempenho.	Clientes saciados, ou satisfeitos no segmento inferior do mercado dominante.	O “não consumo”, clientes que historicamente, não tinham condições de comprar o produto ou serviço.
---------------	---	--	---

Com o objeto definido e estudado o ambiente, os autores identificaram que as decisões estratégicas centrais são um conjunto de 3 decisões estratégicas.

Por definição dos autores, consideramos que as decisões estratégicas são as decisões de negócio atingidas pelo contexto estratégico. Definimos essas decisões centrais como estratégicas, pois pelo nosso entendimento essas decisões são estratégicas uma vez que consomem uma grande quantidade de recursos e esforços das *majors* na distribuição de filmes.

Foi observado que essas decisões podem ser reconfirmadas pela teoria de marketing dos 4Ps de McCarthy (1960), um indicativo da pertinência dessas decisões e da adequação dessa teoria para o mercado sendo estudado. Veremos a seguir o referencial teórico relativo a esse modelo:

- **Modelo dos 4Ps**

Esse modelo foi elaborado no âmbito do planejamento estratégico de *marketing*¹. Tradicionalmente estratégias de *marketing* são compostas pela definição do público-alvo e pela elaboração do *marketing-mix* (uma série de variáveis controláveis pelas quais a empresa procura satisfazer o público-alvo). No modelo tradicional de *marketing-mix* popularizado por McCarthy nos anos 60, são apontados os “4Ps” (existem autores na literatura que já desenvolveram esse modelo acrescentando outras variáveis, mas não sendo esse o foco do nosso projeto de graduação os autores optaram por não desenvolver esse debate).

¹ McCarthy e Perreaut definem planejamento estratégico de *marketing* como “encontrar boas oportunidades e desenvolver estratégias de *marketing* lucrativas”

Esse modelo determina 4 variáveis que devem ser alinhadas estrategicamente de forma a satisfazer as aspirações e necessidades do consumidor. Dentre elas nós temos:

Produto (Product), trata-se de desenvolver os produtos adequados ao público alvo. Essa variável está fortemente relacionada com a ideia de satisfazer ou beneficiar o possível consumidor, e a compreensão das necessidades e desejos do público alvo devem guiar o processo de desenvolvimento do produto. Ela considera diferentes elementos como: a embalagem, a garantia, forma de instalação, acessórios, etc.

Praça (Place), trata-se da forma que o produto vai chegar no consumidor, garantir que ele terá o produto quando, onde e do modo que ele quiser. Ou seja, nessa etapa se determina o canal pelo qual o produto será distribuído, seu momento de lançamento, sua disponibilidade de mercado, dentre outras decisões.

Promoção (Promotion), trata-se da comunicação de informação entre o vendedor ou outro agente da cadeia com o objetivo de influenciar os comportamentos e atitudes dos consumidores. Essa comunicação poderá ter diferentes formatos: seja uma publicidade, uma ação promocional, etc. Tradicionalmente esses formatos são agrupados em 3 categorias: venda pessoal (comunicação verbal direta entre vendedor e comprador), venda em massa (propaganda que se paga à uma mídia para veicular informações aos consumidores de forma coletiva) e publicidade (semelhante à venda em massa, no entanto a mídia não é paga para veicular a informação. Por exemplo um ator é fotografado bebendo um refrigerante de uma determinada marca, passa a promover o produto sem que haja gastos diretos de divulgação).

Preço (Price), trata-se de buscar um equilíbrio entre os custos de produção, a margem desejada pela empresa e o preço considerado atrativo pelo consumidor. Nessa variável também serão considerados elementos como por exemplo: descontos (que tipo de cliente deve ter direito a eles, qual deve ser sua dimensão), custos de frete (se devem ser embutidos no preço ou cobrados separadamente), qual será a variação desse preço ao longo da vida útil do produto, qual será a flexibilidade desse preço (se ele irá variar de acordo com o mercado ou se manter fixo no curto-prazo), dentre outros.

Como foi dito o público-alvo será um ponto chave e é essencial que seja bem compreendido e estudado de forma que as variáveis possam ser determinadas de forma a se adequar às suas características. (McCarthy e Perreault, 2002)

Uma vez usadas essas ferramentas para determinar as decisões estratégicas centrais das *majors* os autores utilizaram a análise estratégica baseada em recursos e sustentabilidade apresentada por Ghemawat (2012) para avaliar essas decisões.

- **Sustentabilidade e recursos**

Ghemawat e Pisano (2006) constrói uma estrutura dinâmica que procura integrar e generalizar as visões de sistema baseado em atividade e baseada em recursos.

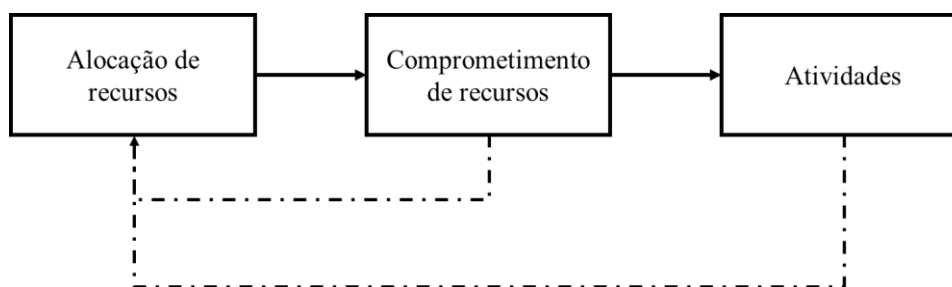


Figura 4: Estrutura dinâmica relacionando recursos e atividades

Fonte: Ghemawat e Pisano, 2006

De acordo com essa estrutura, as duas curvas de resposta (tracejadas na figura) indicam que o comprometimento de recursos e as atividades que a organização afetam a alocação de recursos no longo prazo ou até mesmo o estabelecimento de oportunidades.

As setas de linhas cheias indicam que as escolhas das atividades a serem desempenhadas estão restringidas por recursos que devido ao seu comprometimento, só podem ser alteradas no longo prazo. Já a seta que vai de alocação para comprometimento de recursos, indicam que os comprometimentos de um recurso dependem das escolhas passadas na decisão de alocação de recursos.

O grande valor dessa estrutura é identificar duas formas de se obter vantagens sustentáveis: pelo comprometimento de recursos e pelo desenvolvimento de capacidades, ou seja, direcionar as atividades executadas pela organização, de acordo com suas decisões. A natureza irreversível dessas decisões podem também significar uma situação de vantagem ou desvantagem da empresa.

O comprometimento estará relacionado a decisões de grande relevância para a organização, por serem difíceis e importantes, cujos efeitos são significativos e marcantes para ações futuras. Associada a esses compromissos, introduzimos então a noção de irreversibilidade, que indicam o grau de comprometimento de uma decisão.

São três as fontes de irreversibilidade relacionados ao conceito de comprometimento:

- Custo de perdas: referentes a perdas em recursos especializados que não podem ser desfeitas rapidamente, implicam em grande grau de irreversibilidade;
- Custo de oportunidades: são referentes aos efeitos de fechamentos no sentido de dificuldade de reativar recursos adormecidos, readquirir recursos que foram descartados ou recriar oportunidades perdidas.
- Período de tempo: que impactam a possibilidade de alteração na alocação de recursos.

Ghemawat (2012), sob a ótica de recursos, introduz a discussão de sustentabilidade de um desempenho superior, na qual duas dimensões são analisadas: a escassez, referente ao valor adicionado e a apropriabilidade, que está relacionado a captura desse valor pela organização.

A lógica dessa discussão indica que os recursos duradouros que sustentam o desempenho superior devem continuar escassos, para garantir essa posição e ao mesmo tempo os donos da organização devem ser capazes de se apropriar desse valor de escassez.

A escassez está relacionada aos recursos e capacidades que são valiosos para a organização e são fontes de vantagens competitivas. A sustentabilidade desse valor entretanto sofre ameaças da concorrência em termos de imitabilidade, que podem ocorrer de duas formas:

A **imitação**, que representa a duplicação dos recursos da empresa pela concorrência, e ocorre quando os recursos e capacidades, quando representam fontes de vantagens competitivas são replicadas por uma organização duplicadora.

A **substituição** desses recursos, e uma vez que esses passam a ter as mesmas implicações estratégicas, podem levar a uma paridade estratégica no longo prazo. As competências podem ser substituídas por uma melhor, as preferências dos consumidores podem de alguma forma erodir a base de clientes e o conhecimento existente pode ser ultrapassado.

A substituição bem sucedida encontra uma forma de contornar a escassez, sem necessariamente ser um ataque direto a ela e essa ameaça de substituição depende de

mudanças ambientais como mudanças em tecnologias e em demanda e disponibilidade de materiais.

Mesmo que uma organização possa contar com o valor de escassez sustentado, a capacidade de colocar o dinheiro do negócio no bolso dos proprietários não é garantida. São dois os elementos que se não controlados internamente pela empresa, ameaçam a apropriação ou captura do valor escasso.

A **obstrução** é uma ameaça de desvio do valor, baseada na coespecialização de recursos: à medida que a organização e sua complementar se coespecializam, seus valores adicionados se superpõem até chegar em um ponto onde não é possível a apropriação total por ambos, onde uma busca ampliar seus próprios interesses e sugar parte do valor do outro. Mesmo que o valor de escassez seja protegido da imitação e substituição, não se pode considerar como certa a capacidade da organização de agir de forma correta, em protegê-la.

A **lassidão** é uma ameaça interna de captura de valor que reflete uma tendência de dissipar o potencial econômico excedente. A redução mede o quanto do valor de escassez percebido pela organização fica abaixo do seu potencial. De modo geral, pode ser entendido como uma ameaça dos próprios funcionários de desperdiçar os recursos da empresa.

3. A INDÚSTRIA AUDIOVISUAL E O SETOR CINEMATOGRAFICO

3.1.A INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

Este capítulo tem por objetivo definir um recorte na indústria audiovisual até a definição do foco do objeto de estudo desse trabalho: os filmes de longa-metragem.

De acordo com definição da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO)² a indústria audiovisual é um setor que está dentro da chamada indústria cultural. Segundo a UNESCO (2006), o termo indústria cultural refere-se às “indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que são intangíveis e de natureza cultural. Os conteúdos costumam ser protegidos por direitos autorais e os produtos podem ser bens ou serviços.”

Audiovisual é um termo genérico que se refere à conjunção de elementos visuais com elementos sonoros, ao mesmo tempo. Os produtos audiovisuais então envolvem filmes de curta, média e longa metragem, programas de televisão, vídeos publicitários e videoclipes (Ministério do Turismo, 2007).

Ainda, de acordo com a UNESCO (2006), os bens oferecidos pelo setor audiovisual possuem características que os diferencia de outros bens de consumo. Uma particularidade dos bens é a dificuldade de prever quais produtos serão economicamente bem sucedidos. Assim grandes companhias desse setor investem em diversificação de portfólio e em ações de *marketing* que suportam o sucesso desses produtos. Além disso os consumidores desses produtos estão mais ligados a experiência proporcionada por esses bens, e não pela questão física do material desses bens.

A relevância da indústria audiovisual na economia mundial vem crescendo muito nos últimos anos. Segundo o PWC (2014), o setor cinematográfico gerou uma receita global de US\$ 83.3 bilhões, sendo que os ganhos da indústria audiovisual chegaram à mais de US\$ 1.7 trilhões em 2013.

² A - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) foi fundada pós 2ª guerra mundial, com o objetivo de promover a paz e segurança no mundo, através da educação, da ciência, da cultura e das comunicações. Sua sede fica em Paris, França e atua em mais de 195 países.

Nesse projeto de graduação, os autores optaram em estudar especificamente o setor cinematográfico. Dentro desse setor, os filmes, podem ser classificados de acordo com o tamanho e duração da produção, que dependem de variáveis como a complexidade e recursos disponíveis. São eles (Grazinoli e Hamburger, 2014):

- Filmes de curta-metragem: filmes com duração inferior à 30 minutos, que podem entrar em circuitos de exibições comerciais via festivais de cinema, mas são veiculados geralmente em canais como a televisão e mais recentemente internet;
- Filmes de média-metragem: filmes com duração entre 30 à 70 minutos, que envolvem uma complexidade de produção maior que os curta-metragem, e possuem conteúdo geralmente voltado para a televisão;
- Filmes de longa-metragem: filmes com duração superior à 70 minutos, que possuem alta complexidade e necessidade de recursos em termos de produção e distribuição, geralmente ultrapassando valores de milhões de dólares, e cujo conteúdo são veiculados em circuitos comerciais de cinema

De acordo com essa classificação, esse projeto de graduação focara o estudo no objeto dos filmes de longa-metragem, principal produto dos grandes estúdios de cinema atuais e responsáveis por grande parte da receita de mais de 80 bilhões de dólares globais, gerada em 2013, segundo o PWC (2014). Logo, a partir desse ponto ao falarmos de setor cinematográfico estamos fazendo referência exclusivamente aos filmes de longa-metragem.

3.2.O SETOR CINEMATOGRAFICO

Nessa seção apresentaremos alguns dados que mostram um panorama atual do setor cinematográfico, considerando o mercado global e a evolução desse mercado.

De modo a se obter uma análise do mercado cinematográfico global, o parâmetro analisado foi o de arrecadação por bilheteria, referente ao canal de exibição tradicional de salas de cinemas. Apesar do setor contar com outros canais de exibição relevantes economicamente em termos de receita, como os canais online, as informações do mercado global disponíveis em relação aos diferentes canais ainda são descentralizadas e desiguais em termos de nível de informação entre cada país, dificultando uma análise comparativa entre esses diferentes mercados.

Segundo dados levantados pela Motion Pictures Association of America³(MPAA, 2013), a receita de bilheteria do ano de 2013 atingiu uma receita de 35.9 bilhões de dólares, um aumento de 4% em relação ao ano de 2012, como pode ser visto na Figura 5

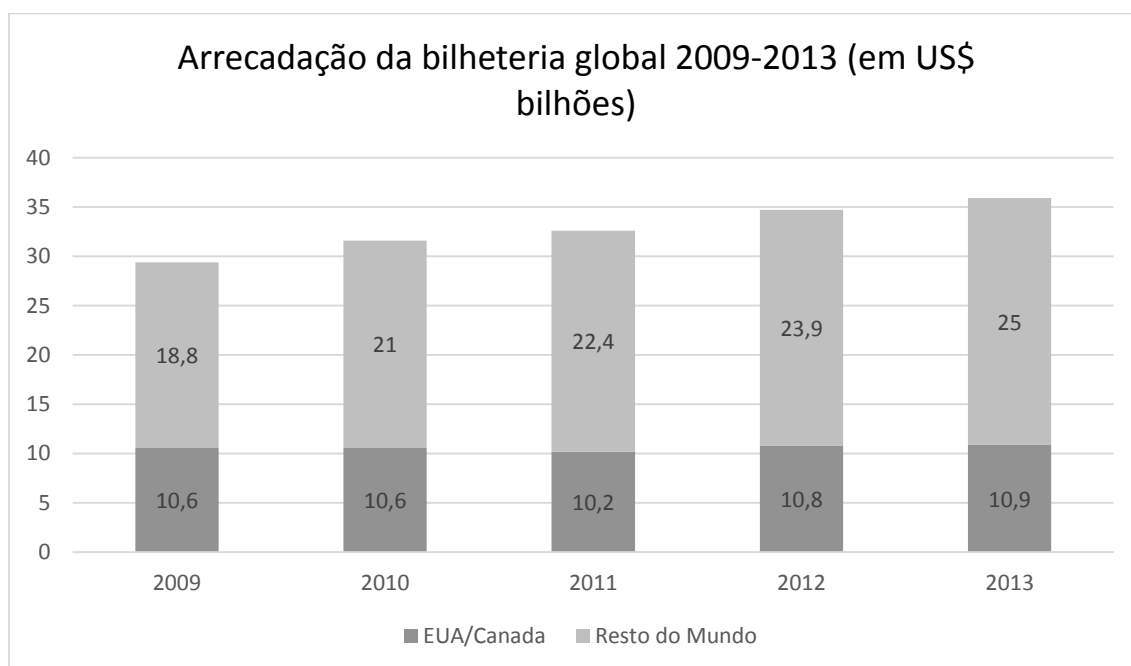


Figura 5: Arrecadação da bilheteria global 2009-2013

Fonte: Adaptado de MPAA (2013)

³ A Motion Pictures Association of America (MPAA) é uma organização norte-americana fundada em 1922, com o objetivo de proteção e suporte da indústria de filmes e de televisão ao redor do mundo. Tem entre seus membros a Walt Disney Company, Sony Pictures Entertainment, Inc; Metro-Goldwyn-Mayer, Inc; Paramount Pictures Corporation; Twentieth Century Fox Film Corp; Universal Studios, Inc.; e Warner Bros.

Como observa-se na Tabela 2, o mercado dos EUA/Canadá continua sendo superior, mas é notável o crescimento do mercado representado pelo resto do mundo, que de 2009 para 2013, apresentou um crescimento de 33% enquanto que o mercado dos EUA/Canadá cresceu apenas 3% no mesmo período.

Tabela 2: Arrecadação da bilheteria por mercado em 2013

Fonte: Adaptado de MPAA (2013)

Posição	Mercados	Arrecadação em 2013 (em US\$ bilhões)
1.	EUA/Canadá	\$10,9
2.	China	\$3,6
3.	Japão	\$2,4
4.	Reino Unido	\$1,7
5.	França	\$1,6
6.	Índia	\$1,5
11.	Brasil	\$0,9

Segundo a Unesco Institute of Statistics⁴ (UIS, 2013), podemos observar ainda uma tendência de destaque do crescimento do mercado chinês no cenário global, segundo maior mercado com receita de 3,6 bilhões de dólares em 2013, que de 2012 à 2013 cresceu 27% em termos de arrecadação de bilheteria (MPAA, 2013). Esse aumento está diretamente relacionado ao aumento do poder econômico da população chinesa e também pelo aumento de oferta no número de salas de cinemas. Segundo projeções da UIS (2013), pela tendência observada nos últimos anos, o mercado chinês irá ultrapassar o mercado dos EUA/Canadá em 2019.

Em termos de produção, é interessante notar que o país que mais produz filmes por ano é a Índia. Em termos de volume, a chamada “Bollywood”, indústria cinematográfica indiana, está bem à frente da produção cinematográfica de outros países, com uma média de produção de superior aos 1200 filmes ao ano no período de 2005 à 2011, enquanto que a tradicional indústria do EUA produziu uma média de 750

⁴ A Unesco Institute of Statistics (UIS), é o departamento de estatística da Unesco, e responsável da Organizações das Nações Unidas (ONU) no armazenamento de dados de estatísticas globais no campo de educação, ciência e tecnologia, cultura e comunicação. Foi fundada em 1999 e sua sede fica em Montreal, Canadá

filmes ao ano nesse mesmo período. Mas, com a exceção da Índia, cuja grande parte da produção é voltada para o mercado nacional, é a indústria cinematográfica norte-americana de Hollywood que domina os mercados globais.

Um outro fato relevante em relação à produção mundial de filmes, segundo a UIS (2013), é a grande presença de políticas públicas de incentivos à indústria, com incentivos diretos como o financiamento, praticado na grande maioria dos principais países produtores de filmes, como ocorre no mercado brasileiro. Já nos EUA, esses incentivos são indiretos, como por exemplo, via isenções fiscais. Algumas exceções a esse modelo são a Índia e o Japão que não possuem suporte do governo no setor.

Em caráter comparativo, o Brasil se encaixa no grupo de países que conta com forte presença pública de incentivo. As leis de incentivo, representada pela chamada “Lei do Audiovisual”, são o principal elemento de fomento do setor e se dão via investimentos diretos e indiretos pelo Estado e também por um estímulo ao investimento no setor pelas instituições privadas. (Sá-Earp e Sroulevich, 2008)

3.3.A CADEIA DE VALOR DO SETOR CINEMATOGRAFICO

Uma vez determinado o objeto de estudo e caracterizado o seu mercado, iremos apresentar a cadeia de valor do setor cinematográfico. A partir dessa cadeia detalharemos suas etapas principais. Na literatura existem cadeias com diferentes graus de detalhamento. Para esse projeto de graduação os autores optaram por usar como base uma cadeia simplificada apresentada por Eliashberg, Elberse e Leenders (2005), representada na Figura 6.



Figura 6: Cadeia de valor de Eliashberg do setor cinematográfico

Fonte: Eliashberg *et al.* 2005, p 4.

Essa cadeia, no entanto, resume uma sequência de outras etapas sob a categoria de produção. Na cadeia elaborada por Bloore (2009) o autor critica esse formato. Ele explica que essas outras etapas iniciais possuem uma grande importância para o setor de filmes independentes pois elas apresentam uma variedade maior de agentes envolvidos que acrescentam valor em diferentes estágios, tanto sob a perspectiva financeira quanto sob a artística. Já no mercado tradicional predomina a atuação apenas dos grandes estúdios de Hollywood, conhecidos como *majors*.

Levando tais observações em consideração, os autores optaram por acrescentar algumas etapas à cadeia inicial de Eliashberg *et al.* (2005) representada na Figura 7. Mas procurou-se manter a simplicidade do modelo ao não acrescentar todas as outras etapas de forma detalhada, como na cadeia criada por Bloore (2009) (vide Anexo I).



Figura 7: Cadeia de valor do setor cinematográfico

Fonte: Adaptação de Eliashberg *et al.* 2005, p 4.

A partir desse modelo, de forma a contemplar as particularidades apresentadas em diferentes modelos de cadeia de valor e consolidar os detalhes por eles apresentados, os autores optaram por descrever e detalhar cada etapa separadamente. Além disso,

considerando às críticas apresentadas por Bloore (2009), em relação as particularidades do setor de filmes independentes, as atividades auxiliares serão apresentadas de forma descritiva associada aos agentes responsáveis por elas em vez de serem acrescentadas à cadeia associadas as atividades, uma vez que no setor de filmes independentes algumas etapas não contam com atividades auxiliares que os filmes *mainstream* possuem.

Como algumas atividades ocorrem de forma diferenciada, dependendo dos agentes envolvidos, os autores optaram por apresentar primeiramente uma breve descrição dos agentes tradicionalmente envolvidos no setor e posteriormente descrever as atividades relacionadas à cada etapa da cadeia de valor.

3.3.1. Agentes

Recentemente observa-se uma mudança no modelo de produção de filmes. Tradicionalmente havia um sistema baseado na atuação das *majors* e a maior parte da cadeia ficava sob influência delas. Atualmente, o modelo apresenta-se fortemente adaptado a um sistema de contratos de *outsourcing*. (Hawkins e Vickery, 2008). Nesse cenário apresentam-se como os principais agentes:

- Grandes estúdios (*Majors*): também conhecidos como os “*Big Six*”, eles serão apresentados com mais detalhes posteriormente. São eles: Disney, Warner Bros., NBCUniversal, Sony (Columbia), Paramount e 20th Century Fox. Eles irão atuar em mais de uma etapa da cadeia, seja financiando e distribuindo filmes produzidos por produtoras independentes ou por produtoras com contratos de parceria, ou em alguns casos, produzindo eles mesmos o filme (Eliashberg *et al*, 2005).

- Produtoras afiliadas às *majors*: são as empresas parcialmente ou completamente pertencentes às *majors*. Como por exemplo, a Dreamworks Animation (20th Century Fox), Touch Stone (Disney), Castle Rock (Warner), dentre outras.

- Grandes estúdios independentes: também chamados na literatura como “*mini-majors*”. São primariamente atuantes na etapa de produção, na maioria dos casos, usando as *majors* para distribuição (Hawkins e Vickery, 2008). Alguns exemplos são a Lionsgate (canadense) e a MGM. Muitas vezes, a distinção entre as *majors* e os demais estúdios é dificultada pela criação de conglomerados de mídia. Por exemplo, podemos encontrar na literatura autores considerando a New Line Cinema como um estúdio independente, mas no entanto, ele faz parte do conglomerado Warner que possui uma

major. Além disso, observa-se que alguns estúdios estão criando subsidiárias responsáveis por filmes “independentes”⁵ (Eliashberg *et al*, 2005). Os autores não conseguiram encontrar uma definição formal na literatura de quando um estúdio deve ser considerado “independente” ou não.

- Produtoras independentes: São empresas que fazem a aquisição da parte conceitual do filme e realizam sua subsequente produção. Muitas delas possuem associações com atores e diretores, ou atuam dentro de um gênero específico. A produção pode ocorrer tanto inteiramente sob sua responsabilidade ou em cooperação com alguma *major* (Hawkins e Vickery, 2008).

- Grandes cadeias de cinema: São empresas que possuem mais de uma sala de cinema e atuam em diferentes regiões. Elas possuem dessa forma, um maior poder de negociação perante aos distribuidores, como será explicado na etapa de exibição.

- Exibidores regionais: Tratam-se dos pequenos cinemas regionais.

Além disso, Hawkins e Vickery (2008) apontam também como agentes as empresas que prestam serviços para a produção, como por exemplo, empresas de edição de som ou efeitos especiais. No entanto os autores optaram por não detalhar o envolvimento desses agentes, uma vez que foi feita a opção em focar esse projeto de graduação na etapa de distribuição priorizando a apresentação dos elementos da cadeia que têm envolvimento e influência sobre essa etapa.

3.3.2. *Desenvolvimento*

Também chamada na literatura de pré-produção. Essa etapa possui uma grande variabilidade no que tange aos agentes envolvidos. No entanto, observamos nos autores consultados um consenso em relação às atividades desenvolvidas nessa etapa. O processo tem início na identificação de uma propriedade intelectual com potencial para se tornar um filme e na aquisição dessa propriedade por meio de um contrato negociado com o dono ou na criação desse conteúdo (Hawkins e Vickery, 2008).

O agente inicial é o dono dessa propriedade intelectual que pode possuir diferentes formatos: um livro, uma ideia ou um roteiro completo. O escritor (normalmente junto a uma agência literária) apresenta sua proposta à uma produtora,

⁵ De forma geral os filmes independentes são aqueles cujo desenvolvimento e produção foi realizada sem conexão com os grandes estúdios, seu financiamento geralmente possui mais de uma fonte. (Vogel, 2007 *apud* Bloore, 2009).

seja ela independente ou afiliada à um estúdio, assinando um contrato e recebendo um pagamento inicial (Vogel 2001, *apud* Eliashberg *et al*, 2005).

Se considerarmos filmes produzidos pelas *majors* ou por produtoras afiliadas à elas, essa etapa está intimamente ligada ao financiamento e subsequente produção. Uma vez adquirida a propriedade intelectual, essa será rapidamente desenvolvida em um roteiro final já sob a influência dessa produtora.

Já em relação aos filmes independentes, a separação entre as etapas de desenvolvimento e produção se torna importante, pois o financiamento dessa primeira etapa muitas vezes não se trata do mesmo financiador da produção (próxima etapa da cadeia de valor). Em alguns países observa-se participação governamental nesse financiamento, e as produtoras só passam a atuar como um agente após o desenvolvimento do filme.

Sem o contrato e o pagamento inicial por parte de um grande estúdio é necessário um financiamento para o período no qual o escritor se encontra em desenvolvimento e ajuste de roteiro. A presença de um diretor pode já ocorrer nessa etapa, que atuará de forma colaborativa com o escritor, mas vale destacar que no cenário de filmes independentes, o principal agente nessa etapa se trata do escritor, sendo esta uma das principais justificativas para que haja a divisão do desenvolvimento como uma etapa específica da cadeia (Bloore, 2009).

3.3.3. Financiamento

Nessa etapa o filme já se encontra conectado a uma produtora, seja ele um filme independente ou não. Ao tratarmos de produtoras associadas a um grande estúdio (ou mais de um), seja por contrato de parceria ou como subsidiário, esse processo de financiamento é menos complexo.

Ao fazer um contrato com um grande estúdio, a produtora abre mão de muitos de seus direitos autorais, como em relação às sequências, *spin-off* e *merchandising*. Em troca, ela ganha uma maior facilidade em obter empréstimo junto a bancos, ou até mesmo acesso ao capital do estúdio, além da garantia de um contrato de distribuição favorável. (Vogel 2001, *apud* Eliashberg *et al*, 2005).

Ao considerar a pesquisa em literatura não acadêmica, vemos a recorrência de frases como “filme rejeitado pelo estúdio” e artigos como o de Mark Liwak (1998), mostrando a perspectiva de um produtor ou escritor independente tentando obter um contrato com um grande estúdio. Observa-se uma preferência do mercado de estar envolvido com as *majors*, cabendo a elas a decisão final de se envolver ou não com determinado filme.

A decisão do estúdio de investir ou não em um determinado filme (seja nessa etapa de produção ou posteriormente com o filme já pronto), é atualmente considerada uma decisão de alto risco e envolve diversos fatores. Os autores posteriormente irão explorar a importância dessa decisão e os elementos envolvidos nela.

Sem a associação à um grande estúdio (como ocorre no caso dos filmes independentes), esse processo se torna mais difícil e normalmente envolve diversos financiadores.

Nessa etapa também é feito o *packaging* do projeto: recrutamento de diretor e elenco, pesquisas de locais para a gravação, organização do cronograma e do *budget* do filme. (Bloore, 2009).

3.3.4. Produção

Trata-se da etapa de gravação e edição do filme. Hawkins e Vickery (2008) dividem essa etapa em produção e pós-produção (ou edição). Nessa etapa de produção normalmente o diretor possuirá uma grande influência sobre a tomada de decisão, principalmente em relação aos filmes independentes (Bloore, 2009).

Em relação à etapa de edição, também chamada de pós-produção, existem diferentes atividades, dentre elas: processar o negativo e incorporar efeitos especiais, corte e edição de cenas, adição de efeitos sonoros e música. Essa etapa está sendo fortemente afetada pelos avanços tecnológicos, com a era da digitalização (Hawkins e Vickery, 2008).

Em seu formato tradicional a pós-produção era realizada de forma sequencial: o negativo era processado, os filmes cortado em partes e fisicamente unido em uma só sequência. À esse filme editado eram adicionados efeitos especiais, depois acertos de

coloração e finalmente a trilha sonora era adicionada. A partir desse filme editado, as cópias eram feitas.

Com a gravação digital esse processo se torna não linear. Diferentes atividades de edição podem ser realizadas simultaneamente e posteriormente integradas (Eliashberg *et al*, 2005).

3.3.5. Distribuição

Uma vez gravado e editado o filme, tem-se início a etapa de distribuição. Essa etapa engloba não apenas a distribuição física (fazer com que o filme chegue aos cinemas e outros canais), como também envolve todas as decisões relativas a esse processo, o *marketing* necessário envolvido, os canais utilizados, dentre outras. Todos os parâmetros relacionados à exibição são determinados pelas distribuidoras e negociados com os exibidores (Eliashberg *et al*, 2005).

Nessa etapa observa-se uma mudança em relação a qual é o agente responsável pelo filme. No caso onde a produtora é afiliada a um grande estúdio ou onde o filme foi produzido por um grande estúdio, essa transição é mais sutil. Como foi explicado na etapa de financiamento, nesses casos, o contrato com a distribuidora é estabelecido ainda na fase de produção.

Nos casos onde a distribuidora só entra após o filme estar pronto, observamos a predominância de dois tipos de contrato: o *leasing*, no qual a distribuidora paga pelo direito de distribuir o filme, e segundo Bloore (2009) é o formato predominante na cadeia de filmes independentes, que como mencionamos, algumas *majors* atualmente já possuem subsidiárias focadas nesses tipos de filmes. Outro modelo de contrato é o de divisão dos lucros. (Tyson, 2000)

Sob a ótica das distribuidoras, essa etapa funciona de forma semelhante a revenda de um produto. Elas compram a ideia do filme ou o próprio filme já finalizado e cabe a elas revendê-lo aos exibidores. Suas escolhas serão sempre voltadas a maximizar o retorno sob o investimento inicial feito, tenha sido ele na forma de compra dos direitos do filme direto de uma produtora, ou na participação e financiamento dos gastos da produção em si.

Importante registrar que nos contratos tradicionais, as distribuidoras acabam normalmente possuindo os direitos aos outros bens que possam vir a ser derivados do filme original, como direitos de merchandising, games e brinquedos (Hawkins e Vickery, 2008). No entanto, os autores optaram por não incluir esse mercado, de produtos derivados de filmes, no escopo de seu estudo.

Uma vez concluída a negociação com as produtoras, o filme passa a ser de responsabilidade da distribuidora. Na fase de distribuição, ocorre uma sistematização dos meios de comercialização e divulgação dos filmes, objetivando a maximização no número de espectadores. Nos canais tradicionais, os filmes são ofertados de forma gradual e sequenciada, onde apenas as produções que obtém sucesso comercial nas salas de cinema passam a ter recursos suficientes para serem veiculados em outros canais (Couto, 2012).

Os autores optaram por apresentar os canais de exibição e seu relacionamento com as distribuidoras na próxima etapa, a de exibição.

Como o foco desse projeto será a distribuição e as decisões envolvidas nessa etapa, no capítulo 4 detalharemos o seu ambiente e as estratégias relacionadas.

3.3.6. Exibição

A exibição se trata do contato entre o filme e o consumidor final. Os canais de exibição são os meios pelos quais as distribuidoras fazem com que isso ocorra. Os canais de exibição podem ser longos, incluindo intermediários, ou curtos, não envolvendo intermédio de terceiro, ocorrendo distribuição por um canal direto com o consumidor final. Nesse momento, iremos explicar as características de cada canal e o relacionamento deles com as distribuidoras.

Segundo Januzzi (2012), a receita de distribuição de conteúdo das *majors* se dá por meio da negociação de parcelas de direitos autorais, oferecendo licenças para canais tradicionais como a salas de cinema (esse relacionamento possui uma maior complexidade uma vez que as cadeias de cinema são agentes independentes com poder de barganha junto as *majors*), a televisão (aberta e por assinatura), e o *homevideo* (ou vídeo doméstico). Além dos canais tradicionais, a distribuição conta mais recentemente

com outras opções de canais digitais online, cujo formato vêm se popularizando desde os anos 2000.

As salas de cinema, uma vez que compõe a cadeia de valor tradicional do setor cinematográfico, será estudada de forma mais detalhada. Logo em seguida também serão descritos os outros canais de exibição tradicionais e os canais online.

Canais tradicionais

- **Salas de cinema**

É o canal tradicional de exibição, funciona como porta de entrada para exibição de um filme em circuito comercial. Procuraremos não só descrever seu funcionamento, como também apresentar a perspectiva dos exibidores, uma vez que algumas dessas características impactarão nas estratégias de distribuição. A transição dos agentes nessa etapa ocorre de forma contratual, que pode ter dois formatos. Um deles é o formato de *bidding*: o exibidor paga à distribuidora um valor fixo por um determinado tempo de exibição. Atualmente, esse formato está caindo em desuso. O segundo modelo é o de percentual da bilheteria, que tem sido mais usado.

No contrato de percentual, o exibidor possui uma espécie de piso, ou seja, um valor mínimo que é pertence ao cinema de forma a cobrir os gastos operacionais. A partir desse ponto é determinado um percentual de repartição para a bilheteria bruta e outro para a bilheteria líquida, cuja decisão se dá pelo cálculo favorável ao distribuidor. O percentual para o distribuidor é decrescente, ou seja, nas primeiras semanas a maior parte da bilheteria do filme vai para o distribuidor (Tyson, 2000).

Como de forma geral a bilheteria do filme também cai com o passar do tempo, sendo que o ponto de arrecadação mais alta ocorre na semana de estreia, o *trade-off* para o exibidor é se ele prefere um percentual maior sobre um total menor (manter um filme antigo em cartaz, mesmo ele arrecadando menos com o passar do tempo) ou se ele prefere trocar um filme mais antigo por um filme novo, ganhando um percentual menor sob um total potencialmente maior (Eliashberg *et al*, 2005).

O equilíbrio dessa divisão vai depender do poder de negociação relativo de cada parte, e de forma geral o poder de negociação fica nas mãos dos produtores e tende a favorecê-los (Eliashberg *et al*, 2005). Com isso o exibidor compõe seu faturamento em parte com as vendas de complementos como pipoca e refrigerante (Tyson, 2000). Por

exemplo, o Cineplex Inc (2014), uma das maiores cadeias de cinema norte-americanas, publicou em seu *report* de 2014 que cerca de um terço do seu total faturado é oriundo dessas vendas complementares, e observamos que o seu percentual relativo vem crescendo (vide Anexo II).

O poder de negociação dos exibidores pode variar principalmente dependendo do número de telas que ele possui e de sua localização. A disponibilidade de telas no mercado também irá influenciar essa negociação, como na alta temporada em que exibidores passam a ter maior poder de barganha, uma vez que a demanda por telas aumenta por parte das distribuidoras.

Einav (2007) desenvolve um artigo em relação a essa sazonalidade. No gráfico da Figura 8, o autor expõe dados de 1985 até 1999.

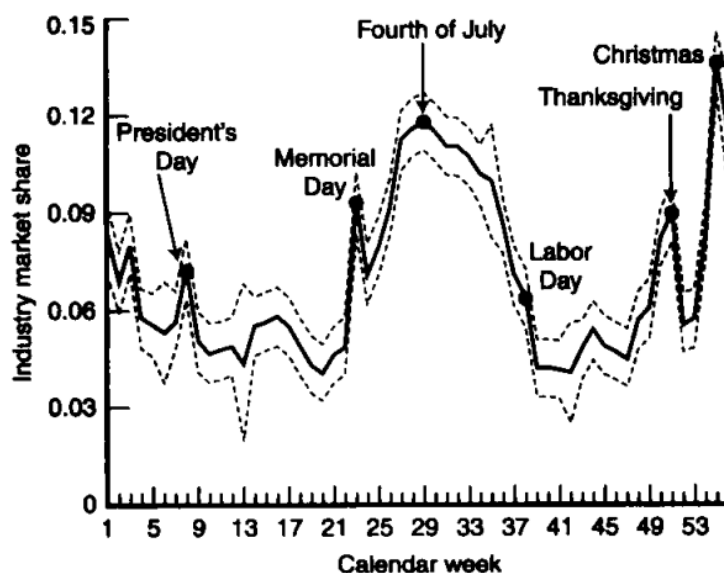


Figura 8: Variação sazonal do *market share* do setor cinematográfico

Fonte: Einav 2007, p 7.

Pode-se considerar o verão do *Memorial Day* até o *Labor Day* e o período de feriados da semana do Natal até o meio de janeiro como os dois períodos que são considerados pelo setor como períodos de alta demanda.

Em seu artigo, Einav (2007) questiona o quanto desse gráfico é justificado pela sazonalidade e o quanto é consequência dos estúdios lançarem nessa época seus filmes de melhor qualidade devido essa sazonalidade pressuposta. O autor desenvolve um modelo matemático para aferir um número que seja indicativo da qualidade dos filmes.

Ele conclui que a sazonalidade da oferta irá ser responsável por um terço da variação observada no gráfico acima. Ou seja, que a sazonalidade da oferta irá indiretamente amplificar a da demanda.

Pode-se destacar também uma tendência a integração horizontal (fusões e aquisições). O mercado de cinemas apresenta uma concentração crescente, segundo Eliashberg *et al* (2005), em 1994, as cinco maiores cadeias de cinema dos Estados Unidos possuíam um *market share* conjunto de aproximadamente 30%. Já em 2003, as cinco maiores cadeias possuíam 45% do mercado, em números de telas.

Sob a perspectiva do exibidor, uma das suas principais decisões vai ser em relação à como melhor alocar suas telas disponíveis. Como foi observado, em relação ao contrato existe um *trade-off* relativo ao tempo que o exibidor opta por deixar um filme em cartaz (além do tempo mínimo estabelecido no contrato). Mas além dessa decisão outros elementos também devem ser considerados, como por exemplo, a variedade de gêneros em cartaz e público alvo de cada filme selecionado. Os exibidores procuram equilibrar a diversidade da sua oferta de forma a atrair o máximo possível do público local.

Outra decisão importante para os exibidores, é no que diz respeito a programação que será adotada. Os cinemas precisam de uma certa antecedência para fazer a aquisição do filme e programar o cronograma de exibição deles, sendo que esse pode sofrer mudanças uma vez que o filme estreiar baseado no desempenho deste. Essas atividades se tornam extremamente importantes em períodos de alta temporada.

Eliashberg, Swami, Weinberg e Wierenga (2009) desenvolveram em um estudo de caso, um modelo para auxiliar um cinema a gerir esse cronograma de exibição. Para isso eles consideram as diferentes variáveis restritivas ao processo, como por exemplo, o tempo acordado contratualmente com o distribuidor, ou seja, o tempo mínimo que um determinado filme permanece em cartaz, capacidade de cada uma das salas disponíveis e a possibilidade de se exibir um filme que inicialmente não seria recomendado como matinê. Trata-se de um modelo fortemente baseado na previsão da demanda de cada filme.

- **Homevideo**

O *homevideo* ou vídeo doméstico é um canal que surgiu a partir do advento do videocassete (VCR), a partir da década de 60, que permitiam o espectador assistir o conteúdo audiovisual quando quisesse e no conforto de sua casa. Esse canal de exibição foi se desenvolvendo nos aspectos tecnológicos ao longo dos anos, e o formato de fitas de VHS foi aposentado junto com os VCR como principal formato de distribuição de *homevideo*.

Hoje esse canal de exibição é representado pelo DVD e pelo Blu-ray, que substituiu na década de 90 e 2000 as fitas de VHS. As distribuições nesses formatos são efetuadas por meio de em lojas físicas de varejo, lojas virtuais (e.g., Amazon.com, e iTunes) ou diretamente pelos sites das distribuidoras.

- **Televisão**

A televisão é uma plataforma primária e secundária na veiculação de conteúdo audiovisual com conteúdo próprios para esse formato, e veiculando também conteúdo de terceiros, como filmes que foram exibidos em circuito comercial anteriormente, em salas de cinema. Nesse tipo de canal, as *majors* negociam junto às emissoras licenças de transmissão de filmes por um determinado tempo. Ao término do contrato, a emissora pode renovar o contrato, caso contrário, perde-se o direito de exibição dos filmes, que podem ser negociados para outras emissoras.

A televisão por assinatura surgiu na década de 70 nos EUA, e é um canal no qual o espectador tem acesso à conteúdos exclusivos por meio de mensalidades. Os filmes são oferecidos primeiro por demanda – *pay-per-view*, e depois transmitida pelas emissoras pagas. Enquanto a televisão aberta tem uma programação diversificada, as emissoras de televisão por assinatura veiculam conteúdo por nicho, como canais de esportes, notícias, desenho ou filmes (e.g. no Brasil as emissoras de filmes mais conhecidos são o Telecine e HBO).

Canais Online

Além desses canais tradicionais, a internet também constitui um novo canal de exibição, por meio de arquiteturas distintas, em termos de maior ou menor controle do dono do conteúdo sob o conteúdo distribuído (Januzzi ,2012). Esses canais digitais online são:

- ***Download direto***

O conteúdo é baixado uma vez que o usuário estabeleça uma conexão com o servidor central de um determinado site, onde ele consegue transferir e armazenar o conteúdo a partir do servidor. A transferência do arquivo se torna muito lenta de acordo com o número de acessos a esse servidor central. As *majors* possuem plataformas próprias que oferecem download direto de seus filmes.

Um outro exemplo famoso, é o do site Megaupload que passou a reunir uma rede com mais de 150 milhões de usuários, mas foi fechada e condenada em 2012 pelo FBI a pagar os direitos autorais aos estúdios, por veicular conteúdo pirata, pois uma das características desse modelo é associar o conteúdo transferido à responsabilidade do proprietário do servidor. (Olhar Digital, 2012).

- ***Download peer-to-peer (P2P)***

É um sistema onde usuários de uma mesma rede compartilham arquivos sem intermédio de um servidor central. No P2P, o arquivo original está fragmentando em diversos servidores, e o *download* é realizado pela transferência dos bits compartilhados por esses servidores. Um grande benefício está associado a não sobrecarregar um único servidor, melhorando a velocidade do download e permitindo possível a transferência de arquivos digitais grandes.

O P2P foi popularizado com o aparecimento do *software* Napster, em 1999, devido a uma arquitetura descentralizada em relação ao compartilhamento de conteúdo que tornava menos suscetível às ações antipirataria. Atualmente, o exemplo mais popular desse modelo é o *software* BitTorrent, que permite transferência de grandes arquivos digitais às velocidades rápidas.

- ***Streaming***

É um sistema onde ocorrem envio de dados que são codificados em um aparelho ou equipamento receptor que decodificam os dados à medida que são transmitidos pela rede. Esses tipos de arquitetura são dependentes de serviços de banda largas mais rápidas.

O Netflix é exemplo bem popular desse modelo, que ao permitir que os usuários possam acessar conteúdo sem baixar um programa de download como o BitTorrent,

reduz o seu risco de obter algum vírus, que hoje ainda são as maiores ameaças na transmissão de dados por download direto ou no P2P.

- ***Download Progressivo***

É um sistema onde se ocorre transferência progressiva de conteúdo, permitindo o download de um vídeo online mesmo que não se esteja assistindo no momento. Diferente do formato de download direto, permite assistir o conteúdo de forma progressiva, sem que este esteja totalmente descarregado. O site Youtube, plataforma de vídeos mais popular do mundo, utiliza esse formato que hoje funciona como uma alternativa ao *streaming*.

3.4.JUSTIFICATIVA DO FOCO DO ESTUDO NA DISTRIBUIÇÃO

Foi possível identificar, a partir da análise da cadeia do setor cinematográfico que a etapa de distribuição é responsável por atividades-chaves que fazem com que ela tenha uma posição de destaque na cadeia e as outras etapas são altamente dependentes da distribuição. Essa etapa é responsável por garantir que o filme chegue dos produtores até o consumidor final através de diversos canais de exibição, e também por informar a esse consumidor sobre esse produto e instigar o desejo de consumi-lo, através do *marketing*.

Além disso, a distribuição de filmes de longa-metragem vem passando por mudanças que julgamos interessantes de serem melhor estudadas e entendidas: o impacto das disrupções tecnológicas que trouxeram mudanças irreversíveis no setor, e afetam diretamente as decisões de distribuição.

Desse modo, os autores desse projeto de graduação decidiram aprofundar o estudo na distribuição de filmes de longa-metragem, sob a ótica dos principais agentes dessa etapa, as *majors*. Nesse estudo, serão analisados o ambiente (no qual se incluem a análise da disrupção tecnológica) em que elas estão inseridas, as suas decisões estratégicas centrais, e as decisões das *majors* diante do ambiente contemporâneo.

4. A DISTRIBUIÇÃO

Uma vez analisada a cadeia do setor cinematográfico, nesse capítulo iremos fazer uma análise mais detalhada da etapa de distribuição de filmes de longa-metragem, que por motivos de simplificação, trataremos apenas como distribuição.

O foco dado para a distribuição nesse estudo, não tem como intuito estudar o caráter competitivo entre os diversos agentes do setor. O objetivo é entender como está configurado o ambiente em que as distribuidoras se inserem e identificar quais são as decisões estratégicas centrais. De modo a simplificar esse estudo, passaremos a estudar a distribuição na ótica pelos agentes principais do setor, as *majors*, representadas por um grupo de empresas que dominam o setor e ditam grande parte das dinâmicas da cadeia, como visto no capítulo anterior.

Segundo Couto (2012), na etapa de distribuição da cadeia, as atividades do setor de distribuição, responsável pela comercialização e pelo intermédio entre produção e exibição, são atualmente exercidas pelos conglomerados de mídia norte-americano, conhecidos como *majors*.

Deve-se salientar que as *majors* são conglomerados de mídia que possuem diversas unidades de negócios e a distribuição de filmes de longa-metragem representa apenas uma parcela das atividades das *majors*. Logo, quando tratarmos da análise das decisões das *majors*, trataremos apenas na visão das decisões de distribuição, não considerando assim, as outras atividades desses conglomerados em nosso projeto de graduação.

O domínio atual das *majors* no setor cinematográfico é facilmente observável pelo *market share* em termos de receita de bilheteria norte americana na Figura 9. Segundo dados do site *BoxOfficeMojo*⁶, em termo de receita de bilheteria no 1º semestre de 2014, as *majors* juntas possuem 85% da fatia do mercado, as chamadas *mini-majors* possuem 8% e o resto dos estúdios possuem apenas 7% do mercado.

⁶ O Box Office Mojo (<http://www.boxofficemojo.com/>) é um site criado em 1999, que pertence ao grupo IMDB.com, e presta serviços de informações sobre bilheterias mundiais, com uma média de mais de 2 milhões de visitantes únicos por mês. Os dados do site são utilizados como fonte de informações para os principais veículos de comunicação norte americanos, como Los Angeles Times, Wall Street Journal, USA Today, Bloomberg, Forbes.

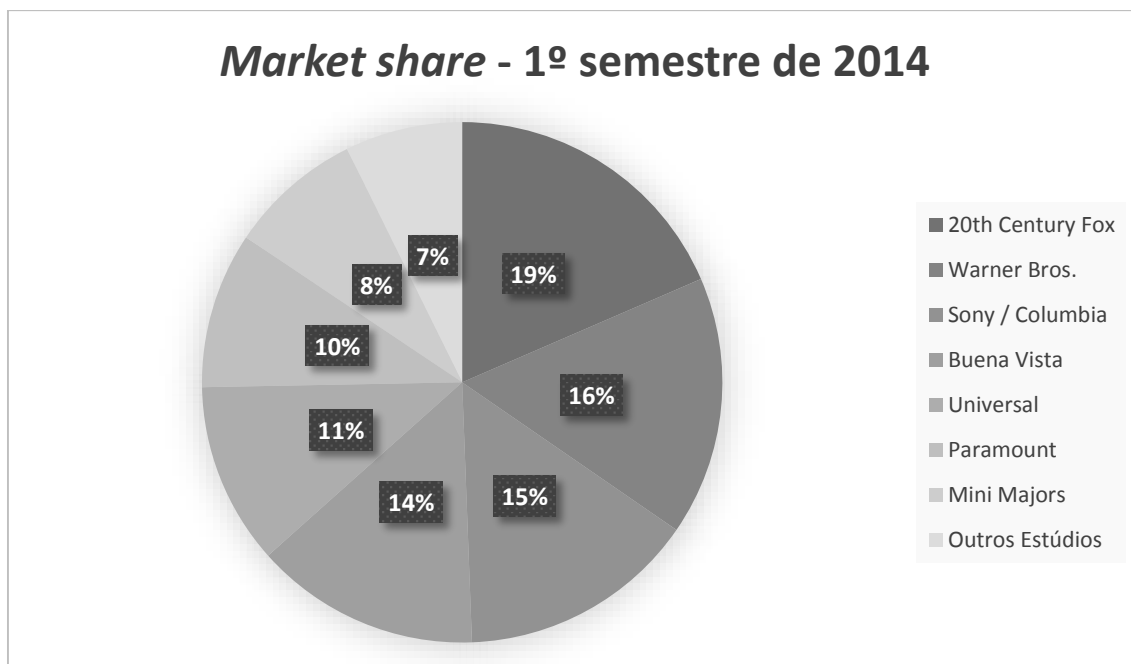


Figura 9: Market share em arrecadação de bilheria do 1º semestre de 2014

Fonte: Adpatado BoxOfficeMojo.com

Dada a relevância e domínio desses conglomerados na etapa de distribuição do setor, iremos analisar a distribuição sob a ótica das *majors*. Assim, nesse capítulo iremos identificar esses agentes, realizar uma análise do ambiente do setor e do contexto estratégico que impactam a distribuição, e por fim, levantaremos as decisões estratégicas mais relevantes para as *majors*.

4.1.AS MAJORS

As *majors* são responsáveis pela produção (em alguns casos), distribuição de forma verticalizada dos seus filmes e por co-produções e distribuição de filmes estrangeiros (no caso, filmes produzidos fora dos EUA) (Couto, 2012).

O modelo das *majors* remontam o início do século XX, onde se iniciou o “sistema de estúdios” baseada na produção de filmes em escala industrial e pela total verticalização da cadeia dessa indústria com a produção, distribuição e exibição controladas por conglomerados que surgiram via movimentos de expansão, fusão e aquisição, formando um cartel de empresas (Schatz, 2008).

Atualmente a distribuição da cadeia do setor cinematográfico é dominada por poucas e enormes empresas, que atuam em praticamente todos os ramos da indústria

audiovisual norte-americana. As maiores e com maior poder nesse mercado são as hoje chamadas “Big Six”: Warner Bros. Entertainment, The Walt Disney Studios, NBCUniversal, Sony (Columbia Tristar Motion Picture Group), 20th Century Fox e Paramount Motion Pictures Group.

Em termos estruturais, esses conglomerados dominam e continuam expandindo seu domínio no mercado de entretenimento. O que elas possuem em comum é o controle combinado de 3 áreas relacionadas à produção e distribuição do setor cinematográfico: os estúdios *majors* com ênfase em filmes *blockbusters* e de alto orçamento; subdivisões *indies* voltadas para produção de filmes de baixo custo e de nicho; e uma divisão de televisão focada em séries e programas (Schatz, 2008).

Na década de 90, por um processo intenso de internacionalização do setor, as *majors* passaram a se consolidar não apenas na comercialização de filmes, mas passaram a ser também grandes distribuidoras de conteúdo (Couto, 2012). No que se refere a estrutura das *majors* em termos de distribuição, é interessante observar como elas estão estruturadas atualmente:

20th Century Fox Film Corporation

Surgiu em 1935, a partir da fusão da Twentieth Century Pictures e da Fox Film Corporation e hoje faz parte do conglomerado 21th Century Fox. As divisões de distribuição são:

- 20th Century Fox International: voltada para o mercado internacional e responsável pelo *marketing*, vendas e distribuição dos filmes do estúdio FOX e programas de televisão, além de aquisições e produções originais para outros canais como DVD, Blu-ray, Video On Demand (VOD) e *download* digital. A companhia também é responsável pelo lançamento global de produtos da MGM Home Entertainment;
- 20th Century Fox Home Entertainment: responsável pela distribuição para o mercado de *homevideo*;

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucesso conhecido no setor como “Avatar” (2009), a franquia “Guerra nas Estrelas” (1977-2005), a franquia “Alien” (desde 1979), entre outros (20th Century Fox, 2014).

Warner Bros. Entertainment

Foi fundada em 1923, e faz parte do conglomerado Time Warner. As divisões responsáveis pelas decisões de distribuição são:

- Warner Bros. Motion Pictures Group: responsável pela produção, *marketing* e operações de distribuição para o mercado norte americano e global (possui uma unidade nacional e outra internacional). Criada com o intuito de alinhar o processo de produção de filmes de acordo com as operações da divisão de distribuição para televisão e de *homevideo*. Lança uma média de 18 a 22 filmes por ano, com uma receita média de bilheteria global superior à US\$ 4 bilhões. Em 2013, alcançaram pela primeira vez a marca de US\$5 bilhões em arrecadação em bilheteria mundial;
- Warner Bros. Home Entertainment: divisão voltada para a distribuição para o mercado de *homevideo* e possuem como objetivo maximizar a receita nos cenários de distribuição tradicionais e da próxima geração de modo a oferecer o conteúdo do estúdio para o máximo de canais, plataformas e aparelhos disponíveis;
- Warner Bros. Television Group: divisão responsável pela distribuição do portfólio do estúdio pelo setor de televisão, incluindo também produção, distribuição e transmissão de conteúdo próprio de televisão.

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucesso conhecido no setor como “Casablanca” (1942), “Laranja Mecânica” (1972), a franquia “Harry Potter” (2001), entre outros (Warner Bros, 2014).

Sony Pictures Entertainment (Columbia Pictures)

Fundada em 1918, é o estúdio de distribuição da Columbia Tristar Motion Picture Group e uma divisão da Sony Pictures Entertainment (subsidiária da Sony) desde 1989. O portfólio do estúdio passa de 3500 de títulos incluindo 12 vencedores do maior prêmio da academia, o Oscar. Essa divisão é responsável da aquisição, produção, distribuição e *marketing* de filmes produzidos pelo estúdio, filmes de terceiros e filmes estrangeiros voltada para exibição no cinema no mercado global (Sony Pictures

Museum, 2014). Além dela, há outras divisões da Sony que são responsáveis pela distribuição em outros canais:

- Sony Pictures Home Entertainment: responsável pela distribuição de filmes produzidos pela Sony Pictures e por terceiros para o mercado de *homevideo* global nos formatos de Blu-ray, DVD, UMD (formato digital da Sony) e outras mídias digitais;
- Sony Pictures Television: a operação de televisão produz e distribui conteúdo próprio para televisão e filmes do estúdio, e opera em mais de 159 países. Adicionalmente opera o site Crackle.com, um serviço de *website premium* que oferece conteúdo original de alta qualidade, programas de televisão e filmes do portfólio do estúdio (Sony Pictures, 2014.a).

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucesso conhecido no setor como “Lawrence das Arábias” (1962), “O Último Imperador” (1987), a franquia “O Homem-Aranha” (desde 2002), entre outros (Sony Pictures, 2014.b).

Walt Disney Pictures

A Walt Disney Studios Motion Picture, fundada em 1953 com o nome de Buena Vista Film Distribution Company, é a divisão responsável pelo *marketing* e distribuição do portfólio de filmes da The Walt Disney Company, que hoje englobam outros estúdios que foram adquiridas pela Disney ao longo de sua história, como a Pixar Animation Studios, Lucasfilm, Marvel Studios e Touchstone Pictures. Além disso é responsável pela distribuição de conteúdo produzido para a televisão, de outras divisões da companhia.

Outra divisão é a Walt Disney Studios Home Entertainment, responsável pela distribuição para o mercado de *homevideo*, nos formatos de DVD e Blu-ray.

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucesso conhecido no setor como “Rei Leão” (1994), a franquia “Toy Story (1995-2010), além dos filmes da série Marvel, entre outros (Walt Disney Company, 2014).

Universal Pictures

Fundada em 1912, faz parte do grupo NBCUniversal, uma subsidiária da Comcast Company. O portfólio do estúdio inclui filmes produzidos pelo próprio estúdio, coproduções, aquisições e filmes produzidos por parceiros externos e distribuídos pelo estúdio. A Universal também produz, adquire direitos de filmes de terceiros e distribui títulos diretos para o formato de DVD e Blu-ray, títulos clássicos do estúdio.

A distribuição se dá por meio de canais de exibição tradicionais e online, incluindo exibição em cinemas, meios físicos e eletrônicos de *homevideo*, televisão paga e por assinatura e serviços *On Demand*. As divisões de distribuição internacional do estúdio são:

- Universal Pictures International Entertainment (UPIE): responsável pela distribuição internacional para o mercado de *homevideo*, dos filmes do estúdio e também produtos de parceiros externos, em mais de 55 países;
- Universal Pictures International (UPI): responsável pela criação de mercado e distribuição internacional, criando campanhas e elaborando estratégias adaptadas de acordo com a cultura e comportamentos de mercados de cada território.

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucessos conhecido no setor como “Tubarão” (1975), “E.T: o Extraterreste” (1982), a franquia “Jurassic Park” (desde 1993), a franquia de “Volta para o Futuro” (1982-1990), entre outros (Universal Pictures, 2014).

Paramount Pictures Corporation

Fundada em 1912 é uma subsidiária da Viacom, conglomerado norte-americano de mídia, desde 1994. As divisões responsáveis pelas decisões de distribuição são:

- Paramount Studio Group: divisão que agrupa os estúdios de produção, pós produção e distribuição dos filmes do estúdio;
- Paramount Home Entertainment: responsável pelas vendas, *marketing* e distribuição global para o mercado de *homevideo*;
- Paramount Digital Entertainment: responsável pela disponibilização de conteúdo em plataformas de distribuição digitais em sites como o iTunes e Facebook, integração em plataformas como videogames (i.e. Xbox 360 e PlayStation 4);

- Paramount Pictures International: divisão internacional, responsável pelo *marketing* e distribuição dos filmes da Paramount para o mercado global;
- Worldwide Television Distribution: responsável pela distribuição nas diversas mídias possíveis pela televisão, como televisão paga, televisão aberta e Pay-per-view (PPV)/ Video On Demand (VOD).

Dentro do seu histórico de filmes, possuem grandes sucessos conhecido no setor como “Titanic” (1997), a franquia “Indiana Jones” (1981-2008), a franquia “O Poderoso Chefão” (1970-1992) entre outros (Paramount Pictures, 2014).

O que é interessante notar é que escolha, em descentralizar as decisões referentes a distribuição de filmes em diferentes divisões, não é padronizada entre as *majors*, o que se mostra como indícios de que não se há uma estratégia clara em se tratando de como tomar a decisão de distribuição em diversos canais, ou que as *majors* se reestruturam de forma descoordenada pelo constante movimento de fusões e aquisições que são característicos de sua estrutura.

4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

4.2.1. *Forças de Porter*

Iniciaremos a análise de ambiente competitivo segundo as cinco forças de Porter, que traz uma abordagem setorial. Em um artigo recente, Porter (2008) menciona o setor cinematográfico como exemplo, destacando a alta quantidade de formas de entretenimento substitutas e que o poder de influência dos distribuidores é muito alto e deve ser levado em conta.

Em seu modelo, como o nome indica, Porter divide as forças em cinco grupos. Os autores irão traçar um paralelo em relação a perspectiva das *majors*:

- **Rivalidade entre competidores existentes**

Como já mencionamos, há uma grande concentração do setor de distribuição nas mãos das *majors*, que dominam cerca de 80% do setor em termos de receita (MPAA, 2014), caracterizando baixa rivalidade das *majors* com outras distribuidoras.

Em relação a rivalidade entre as *majors*, há uma restrição em termos de rivalidade pois há uma interdependência mútua uma vez que todas elas possuem um poder equivalente no setor. Esse equilíbrio pode ser explicado pelo movimento de fusões e aquisições, que concentraram o poder do setor na mão de poucos que forma um verdadeiro oligopólio.

Apesar da baixa rivalidade, existem algumas disputas muitas vezes pela mesma “matéria-prima”. Isso acontece pois a diferenciação entre as *majors* se dá pela qualidade do conteúdo oferecido, e não pelo preço (como explicaremos posteriormente). Um exemplo dessa disputa pelo direito de distribuição de filmes foi o caso da Paramount que perdeu o contrato de distribuição com a Marvel Studios para a Disney, em 2012, perdendo com isso o direito de uso de filmes da franquia Marvel, e permitindo que a Disney fosse responsável pela distribuição dos filmes “Homem de Ferro 3” e “Os Vingadores” (Finke e Fleming, 2010) que estão entre as 10 maiores bilheterias da história. (MPAA, 2014).

- **O risco de entrada**

Sob a perspectiva das *majors* podemos observar que esse risco de novos entrantes será relativamente baixo, pois o setor possui forte barreira de entrada. Primeiramente se trata de um negócio que necessita de investimentos extremamente altos: o custo de um *blockbuster*⁷ é em média de 60 milhões de dólares, podendo chegar até a 200 milhões em alguns casos (Rose, 2006).

Além disso, como explicamos no capítulo de cadeia, a maior parte das grandes produtoras possuem contratos de exclusividade de longo prazo com alguma das *majors*. Por exemplo em 2009, a produtora Dream Works assinou um contrato de distribuição de 5 anos com a Disney (Barnes e Cieply, 2009).

Outro aspecto é a importância da marca e a reputação, não necessariamente sentida pelo consumidor (exceto pro caso da Disney, em que esse fator será relevante), mas que impacta os outros agentes do setor. Os exibidores, por exemplo, sabem que as *majors* são responsáveis pela grande maioria dos filmes de sucesso, cuja reputação foi construída ao longo dos anos por essas organizações e cuja história se confundem com a

⁷ Filme ou outro produto de grande sucesso comercial (Dicionário Oxford)

história secular do setor cinematográfico. Logo, durante o momento de negociação eles devem levar em conta o risco de retaliação por parte das *majors*.

- **Ameaça dos substitutos**

A ameaça de substitutos será um risco para as *majors*, na ótica das possibilidades que os compradores têm. Tal risco ocorrerá por dois motivos diferentes:, um deles foi mencionado por Porter, e se trata dos substitutos não comuns, no caso, por outros tipos de entretenimento. Por exemplo, os consumidores podem optar por assistir uma peça de teatro em vez de ir ao cinema, ou um jogo de basquete, etc. Atualmente são diversas as opções de entretenimento e elas irão competir junto com os diferentes canais de exibição pelo dinheiro do comprador.

Outro fenômeno que gera também um risco de substituição é a disrupção tecnológica no setor, que como veremos mais à frente, é potencializada pela digitalização e a pirataria online, pois oferece outras opções de canais de exibição, que não estão em domínio total da *majors*.

- **O poder de barganha do fornecedor**

No caso das *majors* esse risco será relativamente baixo. A oferta de filmes e a variedade de produtoras existentes é consideravelmente maior do que a de distribuidoras. Além disso elas possuem suas próprias produtoras subsidiárias, de forma geral o poder de barganha está fortemente nas mãos das *majors*. Ou seja, trata-se de um grupo de fornecedores com baixa concentração e alta competitividade uns com os outros e que são dependentes do poder de distribuição que as *majors* possuem.

- **O poder de barganha do comprador**

Para as *majors* essa variável irá apresentar um alto risco, quando consideramos como compradores os consumidores finais, ou seja, os expectadores. Atualmente os consumidores finais contam com diversas opções de canais de exibição, como vimos no capítulo de cadeia. A pirataria, como veremos adiante, permitiu o surgimento de outras formas de se ter acesso aos filmes, por meio de opções mais baratas (ou sem custo) e mais acessíveis.

Além disso, o advento e a popularização da internet permitiu um aumento no acesso à informação sobre os filmes, e conseqüente aumentou o poder de decisão de escolha de que filmes ver e em que canal de exibição assistir.

4.2.2. Rede de Valor

A rede de valor de Brandenburger e Ballew (1996), citados por Ghemawat (2012), adiciona novos participantes nas relações com a *major*, não reconhecidas por Porter. Nessa estrutura destacaremos o papel crítico dos complementadores no âmbito das decisões estratégicas das *majors*.

Os agentes que compõem essa estrutura encontram-se na estrutura representada na Figura 10.



Figura 10: Rede de Valor das *majors*

Fonte: Elaboração Própria

Analisaremos com mais detalhes cada um desses grupos de agentes:

- **Clientes**

Os clientes são os chamados *moviegoers*, ou mais precisamente os clientes que consomem filmes através dos diversos canais de exibição existentes, e são o público alvo das *majors*.

- **Fornecedores**

Como observados no capítulo de cadeia, quando tratamos de cadeia do setor cinematográfico, são as produtoras que fornecem os filmes que serão distribuídas pelas *majors*. Além disso, as *majors* também podem adquirir o direito de produzir o filme ao adquirir diretamente a ideia ou o roteiro das mãos dos agentes literários.

- **Concorrentes**

Tratamos aqui dos concorrentes das *majors*, não entrando na discussão de concorrência entre as *majors*. As distribuidoras independentes são concorrentes, mas que não concorrem diretamente no circuito comercial e estão direcionadas para um outro público.

Além disso, como vimos na estrutura de cinco forças de Porter, as outras formas de entretenimento, também representam concorrentes em relação a atenção e preferência dos consumidores.

- **Complementadores**

Atualmente alguns artistas do mercado atuarão como complementadores devido ao chamado *star power*, que faz com que a presença de determinado ator ou diretor pode por si garantir uma parcela dos consumidores e além disso auxiliarem no *buzz marketing*, como veremos posteriormente.

Como veremos nos próximos capítulos, os conectores estão diretamente ligados ao *buzz marketing* que são, por exemplo, revistas de fofoca que mencionam o filme ao fazer uma reportagem sobre uma celebridade que participe dele e *websites* que fazem crítica aos filmes. Eles funcionam como um canal de *marketing* e mídia espontânea para promulgar os filmes das *majors*, sem que elas precisem investir recursos financeiros para isso. Entretanto, eles também podem veicular uma crítica negativa ou um boato de modo a aumentar a sua audiência, mas que podem prejudicar a imagem do filme.

As empresas de edição serão importantes quando as *majors* participam da produção, uma vez que de forma geral as produtoras não possuem todo o ferramental tecnológico para fazer a edição e podem terceirizá-lo (Hawkins e Vickery, 2008).

Os canais tradicionais, entre elas as salas de cinema, televisão e *homevideo*, são complementadores das *majors* pois há uma relação de interdependência mútua entre os exibidores e os distribuidores, uma vez que os distribuidores necessitam desses canais para entregar os filmes aos seus clientes e as exibidoras necessitam dos filmes para sustentar seu modelo de negócio. Destacamos que as *majors* possuem um controle nessa relação, uma vez que tem domínio da grande parte dos principais filmes produzidos, e os canais de exibição são em geral fragmentados.

Os canais online são complementares pelos mesmos argumentos dos canais tradicionais. Entretanto a maior diferença é que as *majors* não dominam esses canais, uma vez que grande parte desses canais surgiram por um movimento de disrupção tecnológica que as *majors* ainda não foram capazes de assimilar, como analisaremos posteriormente nesse trabalho. Além disso, alguns desses canais online estão baseados em modelos piratas de distribuição de conteúdo ilegal, que representam prejuízos diretos às *majors*.

Além desses grupos de participantes, dentro do contexto das *majors* é importante ponderar algumas relações externas ao mercado que não incluímos na rede de valor. Agentes externos ao mercado, como interações do governo, que não visam a participação no lucro e possuem interesses em aplicar normas de justiça e regras baseadas em interesse da maioria são importantes na análise dos relacionamentos do setor (Baron, 1995 *apud* Ghemawat, 2012).

No caso das *majors*, deve-se destacar a figura do governo que possui uma relação não comercial com elas. O governo dos EUA, apesar de não ser comprador ou fornecedor das *majors*, influência nas suas decisões, uma vez que; funciona como um órgão regulador do setor (impedindo a total verticalização do setor), são fomentadores e promovem incentivos fiscais o setor e protegem os interesses das *majors*, como nos casos de proteção da propriedade intelectual contra a pirataria.

4.3.O CONTEXTO ESTRATÉGICO

Nessa seção serão analisados os aspectos do ambiente no setor cinematográfico, que não estão no controle das *majors*, mas possuem impacto direto em suas decisões de distribuição. Destacamos 3 aspectos desse contexto estratégico, que possuem maior impacto na dinâmica de decisões das *majors*: as forças estruturais, a disrupção tecnológica, além de outras mudanças significativas.

4.3.1. Forças Estruturais

Nas forças estruturais, incluímos os aspectos legais que regem o setor e impedem a verticalização total da cadeia e a uniformidade de preços de bilheteria para o consumidor final.

- **Legislação**

O aspecto legal que mais afeta as *majors* no setor cinematográfico, são as decisões relacionadas a verticalização no setor. A verticalização ocorre quando o distribuidor também tem controle sobre a exibição (Filson, 2005). Essas decisões sofreram diversas mudanças ao longo do último século.

Durante a década de 20 e 30, as *majors* também possuíam cadeias de cinema e formavam verdadeiros cartéis no setor, controlando preço da bilheteria e a demanda diretamente na ponta da cadeia (Orbach, 2004). Em 1948, no caso que ficou conhecido como “EUA *versus* Paramount”, a suprema corte norte-americana levantou um decreto que procuravam quebrar o cartel de oito distribuidoras⁸ (dentre elas as *majors*) que controlavam produção, distribuição e exibição do setor cinematográfico dos EUA. Segundo Einav e Orbach (2007), as três principais proibições impostas por esse decreto foram: a proibição de expansão do poder das distribuidoras sobre os exibidores; a proibição contra a intervenção sobre os preços de bilheteria; e a proibição contra qualquer forma de negociação dos filmes que não fossem, cinema a cinema e filme por filme.

⁸ Até a década de 50, o controle da indústria cinematográfica era exercido pelos estúdios chamados de “Big-Eight”, grupo constituído pelas fábricas de filme de Hollywood, onde os mais poderosos eram chamados de “Big Five” – MGM, Warner Bros., 20th Century Fox, Paramount e RKO – que dominavam toda a cadeia, não só com a produção e distribuição de filmes mas que operavam também suas próprias cadeias de cinemas. Completavam esse grupo três mini-*majors* – Universal, Columbia e United Artists – que dominavam as etapas de produção e distribuição. (Schatz, 2008)

Algumas práticas adotadas pelas distribuidoras passaram a ser proibidas a partir desse decreto, como a prática conhecida como *block-booking*, em que as *majors* forçavam os exibidores a adquirir um pacote de filmes como uma unidade, em que a venda individual não era possível. Foi proibida uma vez que a justiça julgou ser uma prática ilegal e injusta aos exibidores que podiam estar adquirindo filmes que não fariam sucesso, e cujo prejuízo acabariam sendo absorvidos apenas pelos exibidores (Eliashberg et al., 2005). Uma outra prática proibida, realizada junto com a de *block-booking*, era a de *blind-bidding* em que os exibidores acabavam adquirindo o direito de exibição de filmes, sem poder vê-los antes (Orbach, 2004).

Na década de 80, a justiça norte americana relaxou algumas das decisões desse decreto, mas não permitindo, contudo, que as distribuidoras realizassem essa integração vertical na cadeia. (Filson, 2005)

De modo geral, os maiores impactos que esse decreto trouxe para o setor e que perdura até os dias de hoje, é a impossibilidade de controle da parte de exibição pelas *majors*, que devem se envolver em complexas negociações com as exibidoras para distribuir seus filmes no mercado, como já abordado no capítulo 5.

- **Preços uniformes nas bilheterias**

Uma característica desse setor, é a de que os preços dos ingressos de bilheteria em um cinema são uniformes, ou seja, não variam de acordo com as diferenças entre cada filme como duração diferentes, gêneros diferentes ou se um filme é premiado ou sucesso de crítica.

Segundo Orbach (2004) esse sistema começou a ser adotado em 1970, mas as reais causas e razões para a convergência para um sistema de preços uniformes é desconhecido, e algumas vezes controversos, como em episódios em que exibidores possuem salas de cinema para alguns filmes com bilheteria esgotada e outras salas vazias no mesmo tempo. Nessa situação, caso houvesse prática de preços diferenciados, os exibidores poderiam incentivar a compra de ingressos para a sala vazia, baixando os seus preços.

Orbach (2004) também afirma que a justificativas econômicas para o regime de uniformidade de preços nas bilheterias encontradas na literatura, convergem para 5

possíveis razões: preços variáveis são percebidos pelos consumidores como injustos; há uma incerteza referente ao sucesso ou fracasso de um filmes; os preços de bilheteria seriam percebidos como sinal de qualidade do filme (i.e., filmes mais caros teriam melhor qualidade; administrar preços variáveis implicariam em custos de administração elevados ; e um regime de preços variáveis complicaria a já complicada relação entre distribuidores e exibidores.

Devido à complexidade na discussão acerca das possíveis razões que levaram a situação de uniformidade do preço, e por ser uma discussão que está mais sob controle de decisão dos exibidores, que não são o foco desse projeto de graduação, essas questões não serão aprofundadas.

O principal impacto da existência de uma condição de uniformidade dos preços de bilheteria é fazer com que não exista competitividade por diferencial de preço nesse setor, o que obriga as *majors* a procurarem outras formas de diferenciação que aumentem a percepção de valor dos seus filmes pelo espectador.

4.3.2. *Disrupção Tecnológica*

O movimento de disrupção tecnológica, que está provocando uma mudança no mercado tradicional, é representada pela digitalização do setor cinematográfico, que possuem uma relação dúbia com o setor como uma ameaça e como uma oportunidade, e desenvolvida pela pirataria, que representam uma ruptura no processo de distribuição tradicional ao iniciarem um processo de surgimento de novos modelos de negócio online de distribuição de filmes.

- **Digitalização**

A digitalização permitiu que fosse possível que os filmes fossem filmados, manipulado e distribuídos de forma digital o que fez com que surgissem novos canais de distribuição online. “A digitalização permite o controle das informações e das mensagens bit a bit, número binário a número binário, e isso na velocidade de cálculos dos computadores” (Januzzi, 2012 *apud* Lévy, 2000, p. 52). A digitalização, junto com o aumento do acesso à internet de banda larga, foi um catalizador de uma disrupção

tecnológica no setor representada pela pirataria online e pela criação de novos modelos de distribuição online.

A digitalização representou uma mudança da estrutura tecnológica adotada por todos os agentes do setor. A digitalização do setor cinematográfico foi iniciada no início dos anos 2000, e representou o fim do cinema tradicional e dos tradicionais rolos de filme de 35 mm, projetados nos cinemas em um processo analógico, mecânico e intensivo em trabalho (Cook e Wang, 2004).

Segundo De Luca (2009), o chamado cinema digital (que surgiu com a digitalização do setor) causou com alto impacto no setor incomodando os agentes da cadeia do setor cinematográfico: os produtores e exibidores, tiveram que operar mudanças em sua estrutura e equipamentos voltados para a projeção em filmes de película, o que representam em custos fixos iniciais; os distribuidores, tiveram dividir essa conta de transição para a nova tecnologia com os outros agentes; e para os fornecedores de equipamentos, que tiveram que recomeçar o modelo de negócios deles do zero, com a obsolescência do modelo tradicional de filmes de 35mm.

Em 2014 esse movimento no setor não é mais uma tendência, mas sim uma realidade em que caminha para a mudança total do formato tradicional nas salas de cinema do mundo. Segundo dados da MPAA (2013) mais de 80% das cerca de 135.000 salas de exibição ao redor do mundo, já são digitais.

Os avanços na tecnologia digital trouxeram uma série de oportunidade e ameaças para os estúdios. Dentro das oportunidades, destacamos o desenvolvimento da tecnologia digital que permitiu que os estúdios obtivessem maior flexibilidade na realização de cópias, possibilidade de utilizar técnicas de controle de direitos autorais digitais e menores custos de se elaborar uma cópia de filme e também redução referentes aos custos logísticos de distribuição (Ferreira e Pereira, 2012).

Já as ameaças estão relacionadas não apenas aos custos fixos de transição da tecnologia tradicional de filmes de película de 35mm, mas pelo aumento da pirataria no setor. Não só a reprodução ilegal das cópias se tornou mais simples e barata, como a internet também facilitou o compartilhamento de cópias digitais em escala global, criando a nova modalidade de pirataria online de filmes (Eliashberg et al. 2005).

- **Pirataria**

A pirataria no setor não surgiu apenas a partir do movimento de digitalização. Historicamente, a pirataria no setor de audiovisual está presente desde a década de 60, primeiro na indústria de música, com o uso de fitas cassetes para gravação de transmissões e músicas à partir de fontes como rádio e LPs. No setor cinematográfico, um movimento análogo era realizado por distribuição de cópias piratas por meio de fitas VHS. Além disso, quando as câmeras portáteis ficaram pequenas o suficiente, se expandiram práticas como a de “*screening*”. Os serviços de televisão a cabo também são alvos de pirataria com gravação de filmes em aparelhos de DVD e Blu-ray, que são distribuídos posteriormente. (Sudler, 2013).

Já a pirataria online segue os caminhos do próprio desenvolvimento da internet, com a *World Wide Web*, na década 90. Segundo Sudler (2013), a revolução digital deu origem a três catalizadores que permitem a expansão da pirataria online: a possibilidade de armazenar filmes em formato digital facilita que os proprietários do conteúdo copiem, armazenem e transmitam as informações; a introdução do *World Wide Web* que abriu portas pela internet de formas de distribuição global de baixos custos; e o aumento exponencial na velocidade da tecnologia de banda larga, que permite que os usuários realizem uploads e downloads de arquivos cada vez maiores de maneira mais rápida.

As perdas com a pirataria para o setor cinematográfico são enormes, e passam da casa dos bilhões de dólares. A MPAA (2012) estimou as perdas para o setor na casa de US\$58 bilhões.

Entretanto, a pirataria online não existe apenas para prejudicar o setor. A literatura vem estudando como a pirataria vêm contribuindo na inovação do setor com criação de novos modelos de negócios que criam novos canais de exibição no setor além dos tradicionais canais. Podemos aplicar o conceito de *disrupção tecnológica* no setor para o caso da pirataria online, como veremos a seguir.

Segundo Choi e Perez (2007), a pirataria online tem se mostrado na história recente como um motor de incentivo à inovação e a criação de novos modelos de negócio, em um processo de 4 etapas: a pirataria online incentivou o uso pioneiro de novas tecnologias; a comunidade pirata é uma fonte valiosa de tendências de mercado; a pirataria online tem contribuindo na criação de um novo mercado; e a pirataria online

tem estimulado de forma direta na criação de modelos de negócios inovadores e legítimos.

O fenômeno do BitTorrent é o principal exemplo disso. O formato P2P de compartilhamento de arquivos digitais do BitTorrent, se popularizou com o Napster, em 1999, que oferecia um serviço único de compartilhamento de arquivos de música.

A pioneira tecnologia do BitTorrent, criada em 2002, resolveu uma das desvantagens técnicas do formato P2P, que era a baixa velocidade de transferência para grandes arquivos digitais. A tecnologia BitTorrent, passou a permitir que a fonte de download fosse múltipla, e não de um único servidor, numa base de bit-por-bit. Assim foi capaz de permitir o download de arquivos digitais maiores, como filmes de longa-metragem, em um tempo relativamente curto.

Inicialmente o BitTorrent era usado no compartilhamento de arquivos de forma ilegal e a medida do tempo passou a criar mercados de nicho por meio de sites que forneciam conteúdo por meio dessa tecnologia. Hoje, existe uma comunidade de mais de 150 milhões de usuários que utilizam essa tecnologia para usos ilegais e também legais. É interessante notar que muito dos usuários que utilizavam a tecnologia de forma ilegal, começam a migrar para usos legais, como a comunidade Linux, que utiliza essa tecnologia na transferência de programas abertos.

O impacto trazido pelo BitTorrent também se tornou fonte de transformação nos modelos de negócios existentes na distribuição de conteúdo, fazendo com que as companhias adaptassem suas tecnologias e até passassem a usá-la, como algumas companhias de VOD vem fazendo. Além disso, novos modelos de negócio começaram a surgir a partir desse fenômeno (Choi e Perez, 2007).

Assim podemos caracterizar que a pirataria, potencializado por tecnologias como o BitTorrent, trouxe uma disrupção tecnológica de novo mercado, ao permitir acesso a um produto de baixo desempenho, filmes geralmente com qualidade mais baixas, mas que podiam ser adquiridas com a simplicidade e a conveniência pelos consumidores, que não precisariam mas ir até as salas de cinema e as lojas e locadoras físicas de *homevideo* e podiam ter acesso de forma mais rápida à esses filmes.

O BitTorrent criou então um novo mercado e uma nova forma de se consumir filmes, que não era contemplado pelos canais tradicionais de distribuição e que se

desenvolveu se tonando em uma grande comunidade online que passou a consumir filmes online. O surgimento de um mercado consumidor de filmes online, mesmo que iniciado por formas de consumo ilegal, permitiu que novos modelos de negócio online legais surgissem oferecendo produtos de desempenho superior, e passando a atrair consumidores das camadas mais tradicionais, como explicaremos a seguir.

- **Novos modelos de negócio**

De modo geral a convergência digital no setor representou uma disrupção tecnológica nos modelos de negócios dos canais de exibição tradicionais, como as salas de cinema, *homevideo* físico e a televisão. A digitalização permitiu o surgimento de novos canais de exibição online, como mencionamos no capítulo de 3, permitindo o surgimento de novos modelos de negócios digitais de distribuição de conteúdo (Januzzi, 2012).

Esses modelos de negócio atuam como uma disrupção híbrida de novo e baixo mercado, uma vez que além de criar um novo mercado, também absorveu um mercado que fazia parte de um segmento inferior e não atendido pelos grandes estúdios, mas já existente e familiarizado com o consumo de filmes por canais online, um hábito de consumo popularizado pelo BitTorrent. A maior diferença em relação ao BitTorrent desses modelos de negócios online, é que esses são legais, pois respeitam os direitos de propriedade intelectual dos estúdios, e o portfólio de filmes disponibilizados é construído através de negociação direta com as *majors*.

Além desses esses modelos de negócio passaram ao oferecer um produto de desempenho superior em termos de melhor qualidade de imagem e som dos filmes em relação aos acessíveis por canais online piratas e por oferecer maior segurança contra os riscos de vírus (existente quando se baixa filmes online pirata). Com isso, esses canais online passaram a atrair não só as camadas menos exigentes, que começaram a transição do pirata para o legal, como para consumidores das camadas mais exigentes, que passaram dos canais tradicionais para o online.

Devemos salientar que o desenvolvimento dos modelos online, só foi possível pois foi acompanhada por um desenvolvimento da difusão do acesso à Internet de alta velocidade, a proliferação de novas plataformas de exibição como *smartphones* e *tablets* e novas tecnologias de compreensão de imagem digital, que permitiu uma base tecnológica para que isso ocorresse.

Os modelos de negócio online são:

Free Video on Demand (FVOD)

É um modelo nos quais o usuário tem acesso ao conteúdo da plataforma de forma gratuita. Nesse modelo, o retorno financeiro para essas plataformas se dá através de propagandas associadas ao conteúdo, como propagandas exibidos antes dos vídeos ou por banners, o que significa que esse modelo só é vantajoso quando se tem um grande volume de acessos.

O Youtube, plataforma de vídeos mais popular atualmente criado em 2005 e adquirido pela gigante organização de internet Google, é o maior exemplo desse modelo de negócios.

Subscription Video on Demand (SVOD)

Funciona com um modelo de receita recorrente, no qual os usuários pagam uma mensalidade para se ter acesso à um determinado pacote de conteúdo que podem ser assistidos em qualquer momento. Além disso esse modelo integra diversas plataformas de exibição como televisão, computadores, *tablets* e *smartphones*.

O Netflix é o principal serviço desse modelo, e já possui uma base de mais de 50 milhões de usuários assinantes, presente em mais de 40 países (Netflix, 2014).

Transactional Video On Demand (TVOD)

TVOD ou apenas Video On Demand, como é mais conhecido, é o modelo de negócio adotados em sua maior parte por televisão pagas que o oferecem como um serviço complementar ao pacote tradicional de assinaturas, permitindo que o usuário pague por download (pay-per-download) ou para assistir por um tempo determinado (pay-per-view). Alguns exemplos são o HBO On Demand e no caso do Brasil, o Telecine On Demand, ambos serviços online oferecidos pela televisão paga.

Entretanto, esse serviço é apenas uma extensão do serviço da televisão. A Netflix, por exemplo, tem uma vantagem sob esse modelo, ao oferecer o mesmo pacote de filmes, mas por preços diluídos em um modelo de receita recorrente em assinaturas mensais.

4.3.3. *Outras Mudanças*

Além das forças estruturais e das disrupções, podemos incluir na discussão do contexto estratégico em que as *majors* atuam, outras mudanças do ecossistema que possuem um certo impacto nas decisões estratégicas das *majors*: as mudanças geográficas e as mudanças do perfil do consumidor.

- **Mudanças geográficas**

As mudanças geográficas estão ligadas ao gradativo processo de globalização do setor cinematográfico. Como observamos no capítulo 3, segundo dados do MPAA (2014), as receitas de bilheteria do resto do mundo em 2013 já ultrapassam a bilheteria dos EUA/Canada. O mercado global vem apresentando um crescimento nos últimos anos, principalmente em alguns países em desenvolvimento, como o que compõem a chamada BRICS. Mas dentro desse mercado, um país vem apresentando crescimento muito acima da média global, o que pode no futuro trazer impacto na atual estrutura do setor.

Esse mercado é o da China, que no período de 2006 à 2011 apresentou um crescimento em termos de bilheteria do mercado chinês de 517%, com uma média de 43% ao ano, isso muito atrelado a taxa de crescimento de cerca 10% ao ano do PIB chinês nesse período, que impulsionou não só o consumo, mas o aumento de ofertas de salas de cinema no país. (UIS, 2013). No mesmo período, os EUA cresceram apenas 7%, mostrando uma certa estagnação do crescimento do mercado doméstico das *majors*.

Apesar de a China ainda ser o segundo maior mercado global, segundo projeções da UIS (2013), pela tendência de crescimento observada nos últimos anos, o mercado chinês irá ultrapassar o mercado dos EUA/Canada em 2019, mostrando que a China pode se tornar o principal mercado consumidor do setor, como pode ser visto na Figura 11.

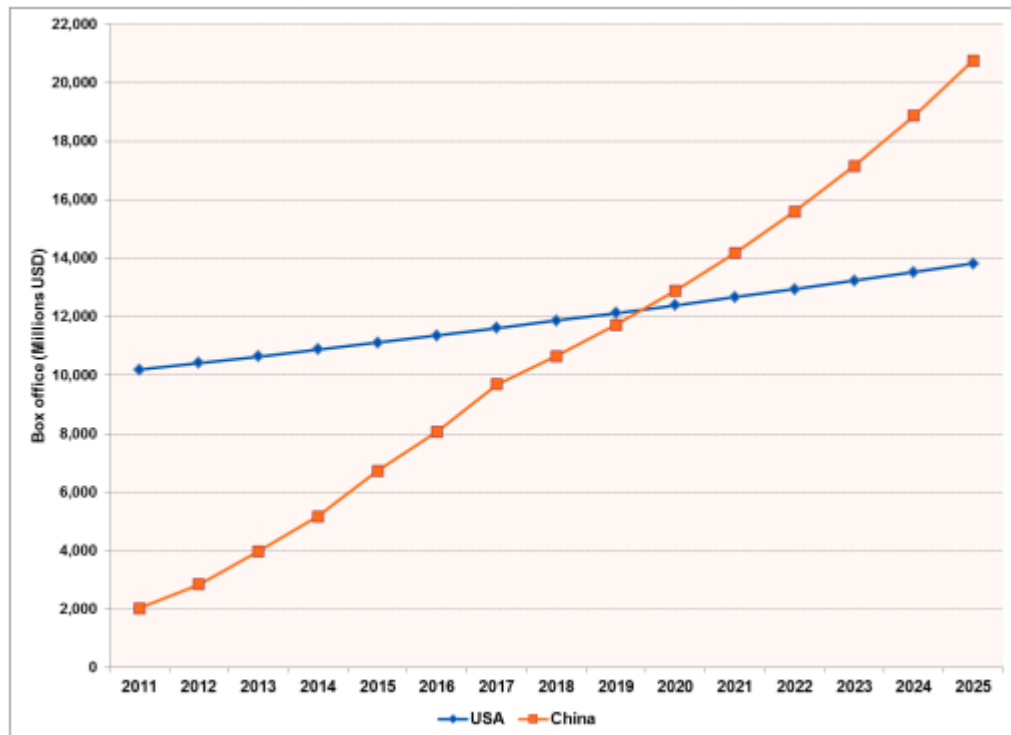


Figura 11: Projeção comparativa de crescimento do mercado de filmes da China e dos EUA

Fonte: UIS (2013)

O surgimento de um novo mercado principal, com características e perfil de consumidor distintas dos EUA, devem ser uma preocupação para as *majors*, em termos de oferecer um conteúdo que tenha alta penetração e agrade esse público, objetivando capturar a receita proveniente desse mercado. Podemos corroborar essa preocupação pelo estudo da UIS (2013), que analisa a importância da diversidade da língua na produção de filmes ao redor do mundo, e que conclui que apesar da imensa popularidade dos filmes dos EUA, os espectadores também consideram como importante no processo de escolha de filmes para ver, aqueles que refletem a sua cultura de forma mais próxima, sejam elas produzidas em seus países ou em uma língua

A importância cada vez maior do mercado global, pode exigir esforços por parte das *majors* em adaptar seu conteúdo para o público de diferentes países, uma vez que como observamos, esses mercados cada vez mais representam fontes de receitas maiores que o mercado doméstico das *majors*. Explicaremos no próximo capítulo, como essa mudança e o fortalecimento do mercado chinês podem afetar a decisão estratégica das *majors*.

- **Mudança do perfil do consumidor**

Outra mudança importante observada se trata da mudança relativa ao perfil do consumidor, no que diz respeito ao seu acesso à informação e aos canais de mídia utilizados. De forma geral, a televisão se apresenta como a mídia líder, no entanto seu crescimento recente tem sido baixo. Observemos um crescimento da mídia relativa a *smartphones* computadores e *tablets* (ComScore, 2014).

O *report* da Nielsen (2012) na Figura 12 confirma essa tendência do crescimento das mídias digitais em relação a assistir vídeos e o declínio da mídia tradicional, a televisão.

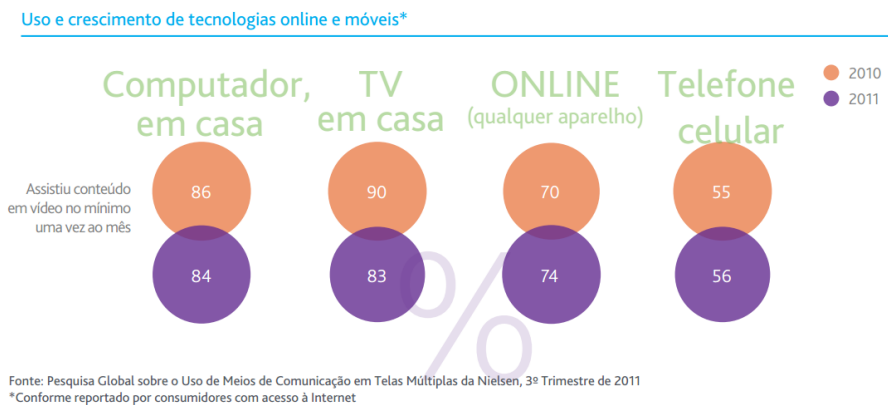


Figura 12: Gráfico ilustrativo do uso de tecnologia para assistir conteúdos em vídeo

Fonte: Nielsen, 2012

Um estudo feito pela empresa Stradella Road (2010), com o intuito de compreender melhor o consumidor de filmes, também confirma essa tendência. Em relação a efetividade de cada meio de mídia na descoberta de um novo filme por parte dos consumidores, o seguinte resultado foi encontrado na Figura 13.

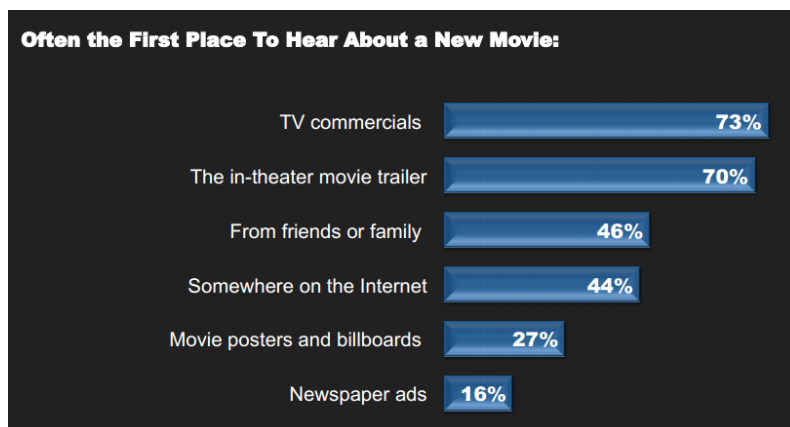


Figura 13: Gráfico indicativo de qual meio as pessoas descobrem a existência de um novo filme

Fonte: Stradella Road Moviegoers, 2010

Observamos que a mídia de televisão continua tendo grande importância. No entanto, observamos também que a internet também é relevante nesse primeiro contato entre o consumidor e um novo filme. Além disso, o comportamento do consumidor em relação a televisão também está mudando, observa-se na Figura 14 uma tendência que os consumidores realizem outras atividades simultaneamente ao assistir televisão.

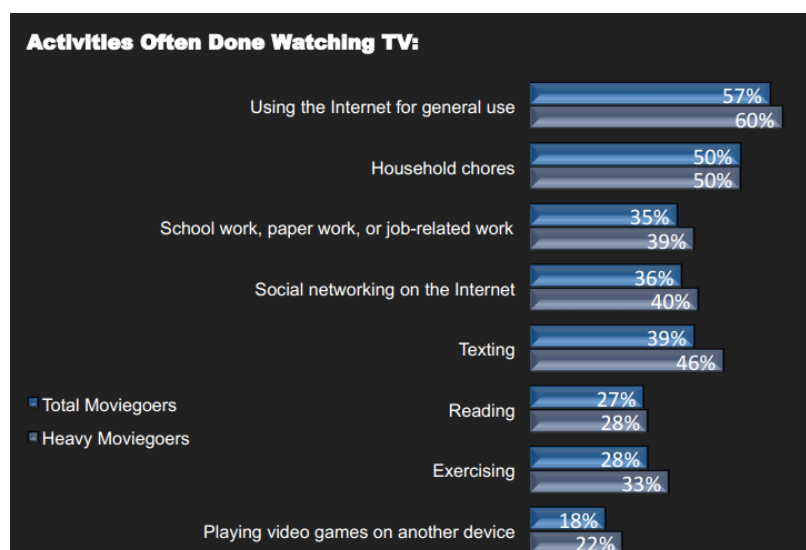


Figura 14: Gráfico indicativo das atividades feitas simultaneamente ao assistir televisão

Fonte: Stradella Road Moviegoers, 2010

Ou seja, observamos que de toda a amostra usada na pesquisa, 57% das pessoas usam a internet enquanto assistem televisão. Complementar a isso, o estudo também indica que 71% das pessoas pulam comerciais quando assistem televisão (seja pelo uso da televisão digital em que é possível gravar o conteúdo e se assistir posteriormente, e

nesses casos o público acelera a gravação durante os comerciais, ou quando se trata de televisão ao vivo, caso no qual o público troca de canal).

Ou seja, além de um aumento da eficiência da internet como mídia para esses consumidores, observamos um quadro que leva a uma progressiva queda da eficiência da televisão. Além disso, em alguns aspectos as mídias *online* estão até mesmo se equiparando a televisão, o estudo da Stradella Road (2010) também mostra que 51% do público irá buscar mais informações sobre um filme na internet, enquanto 50% usa a televisão com esse mesmo objetivo.

4.4. IDENTIFICAÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Uma vez destacada a importância das *majors* para a etapa foco de nosso estudo (a distribuição), detalhadas suas estruturas e apresentado o ambiente no qual elas se encontram inseridas, os autores optaram por organizar esse projeto de graduação em torno de suas decisões estratégicas centrais. Nessa etapa iremos desenvolver o racional que nos levou a definição dessas decisões.

Devemos apenas retomar a definição de decisão estratégica, que partiu de uma classificação dos autores desse projeto de graduação, com decisões de negócio atingidas pelo contexto estratégico e que consomem uma grande quantidade de recursos e esforços das *majors* na distribuição de filmes, e são essenciais na sustentabilidade da vantagem competitiva delas.

Como foi mencionado durante o capítulo de cadeia, o investimento em um determinado filme é considerado um investimento de alto risco. Esse risco vem associado a diferentes fatores. Um deles se trata dos crescentes custos de produção e distribuição.

No gráfico da figura 15 a seguir, observamos a variação desses custos até 2007⁹ divulgados pela MPAA: os gastos em vermelho indicam aqueles relativos à produção do filme em si e os em cinza os gastos relativos ao *marketing* do filme.

⁹ Verrier (2009) em seu artigo para o LA Times destaca o fato que em 2008 a MPAA parou de publicar os dados relativos aos custos de produção e distribuição, segundo a associação a decisão foi devido à crescente dificuldade em mensurar tais dados.

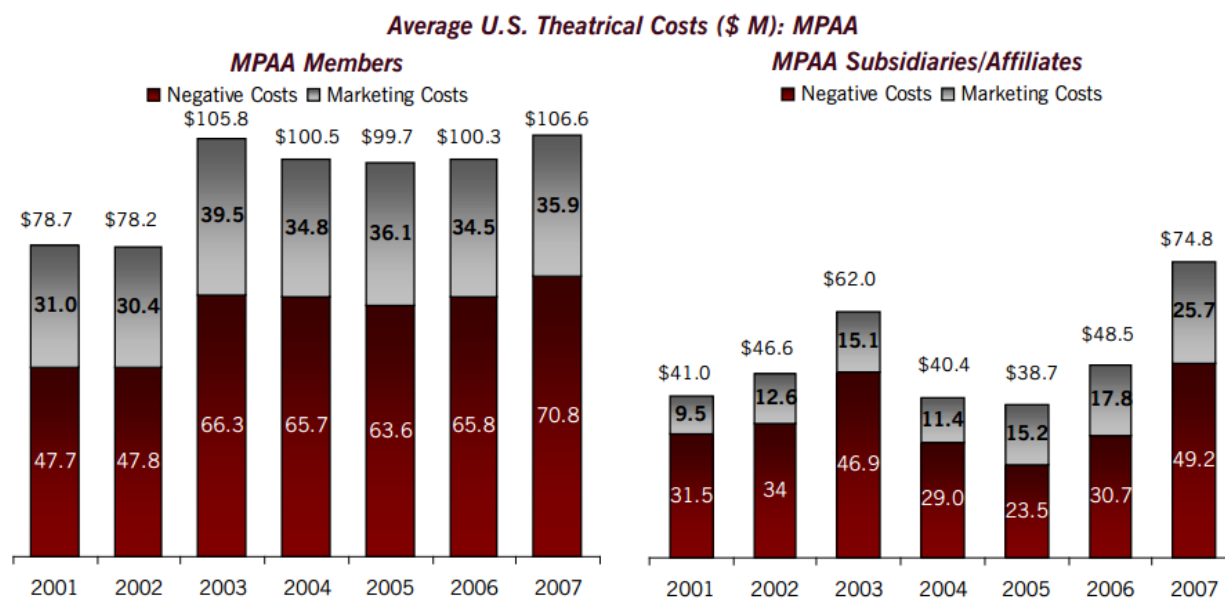


Figura 15: Gráfico de custos de produção e distribuição

Fonte: MPAA Theatrical Market Statistics Report 2007

Além disso, em seu artigo, Eliashberg, Hui e Zhang (2007) destacam a importância da adoção do retorno sobre o investimento como uma métrica para o setor. Ao analisarem uma amostra de 281 filmes dos anos de 2001 a 2004, eles calcularam uma média de um retorno negativo de 28%, sendo que esse retorno varia em uma faixa de menos 97% até um retorno positivo de 677%.

Observa-se um mercado onde diversos filmes têm uma performance medíocre e grande parte das receitas são oriundas de um grupo pequeno de filmes, chamados de *blockbusters*. Por exemplo em 2003, 5 filmes foram responsáveis por 14% da soma das bilheterias do ano. Aliando isso aos custos crescentes de distribuição e produção, observamos um setor tendendo progressivamente a um formato *winner-take-all*¹⁰ (Eliashberg *et al*, 2005).

Devido ao alto custo do investimento associado a alta variação que observamos em seu retorno e a concentração das receitas em um grande sucesso (mercado *winner-take-all*), podemos considerar o investimento em um filme como de alto risco, o que torna de extrema importância o processo de decisão de investir ou não em um determinado projeto (chamado no setor de *green-lighting*).

¹⁰ Fischbacher e Thöni (2007) explicam que o mercado “*winner-take-all*” pode ser caracterizado por duas propriedades. A primeira delas é que a performance relativa é mais importante do que a performance absoluta e que o *payoff* dos melhores é significativamente superior do que o dos segundos melhores.

No entanto, uma *major* desenvolve diversos projetos de filme simultaneamente, e ao pensarmos no risco do projeto devemos considerar também o risco associado ao seu portfólio (Eliashberg *et al*, 2005).

Dessa forma, gestão de portfólio e o *green-lighting* foram definidos como uma das decisões estratégicas principais para as *majors*.

Outro elemento observado pelos autores ao analisar o gráfico de custos, divulgado pela MPAA, foi o impacto financeiro do *marketing*: cerca de 30% do total dos custos de produção e distribuição é relacionado aos gastos com *marketing*, o que mostra a relevância desse esforço para as *majors*. Como foi mencionado anteriormente o *marketing* relacionado aos seus filmes é de responsabilidade das *majors*.

Além de sua relevância financeira, o *marketing* é essencial para garantir o sucesso de um filme, pois ele atua em um primeiro momento fazendo que o consumidor descubra o filme e posteriormente instigando seu interesse em assisti-lo. É observado um relacionamento positivo entre os gastos com *marketing* e a bilheteria de um filme (Eliashberg *et al*, 2005).

Assim, os autores consideraram relevante apontar as decisões relativas ao *marketing* como uma das decisões estratégicas centrais.

Além disso, ao estudar a cadeia de valor foi possível observar a grande diversidade de canais de exibição existentes e cabe as *majors* gerir a complexidade de decidir quais canais utilizar e quando utilizar cada um desses canais. Utilizando o *report* do grupo Walt Disney (2013), os autores analisaram os resultados relativos ao setor relacionados às produções cinematográficas (*Studio Entertainment*), que incluem longas-metragens tanto gravados como de animação.

Observa-se que de uma receita total de 6,1 milhões de dólares, 31,1% dela (1,9 milhões) é oriunda do mercado relacionado a exibição em cinemas (*Theatrical Market*). O restante da receita provém das divisões de *Home Entertainment*, tanto no formato eletrônico para Netflix e outros, quanto no formato DVD e Blu-ray (1,8 milhões) e de *Television Market*, tanto VOD, quanto para canais de televisão pagos, quanto para televisão aberta (2,4 milhões).

Observamos por meio desses dados a importância financeira relativa a escolha de cada canal, uma vez que eles são responsáveis por parcelas significativas de receita

para as *majors*. As decisões relativas ao momento de lançamento, ao acrescentar ou não um novo canal de exibição, tudo isso impacta na configuração atual dessas receitas, podendo tanto aumentá-las como reduzi-las.

Levando em conta essas considerações os autores também definiram decisões referentes a distribuição em si, em relação os canais usados e o momento de estreia de cada canal como decisões estratégicas centrais.

Após essa sequência de análises pelo caminho da estratégia, utilizando a cadeia de valor e dados quantitativos financeiros referentes ao setor, os autores observaram uma relação entre as decisões encontradas e o modelo dos 4Ps, como mencionamos no capítulo 2. Tal reconfirmação do modelo indica sua adequação para esse caso específico e permite uma validação teórica das análises globais feitas.

Fazendo a análise dos 4Ps para o setor de distribuição de filmes de longa-metragem, observamos o seguinte formato:

- **Produto (*Product*)**

Será referente ao conteúdo do filme e sua adequação ao seu público alvo e às expectativas desse público. Uma vez que o conteúdo de um filme é determinado em boa parte na criação da propriedade intelectual utilizada como base, as *majors* na maioria dos casos não interferem nesse momento.

O poder delas de decidir o conteúdo dos filmes do seu portfólio é exercido no processo de *green-lighting*. Nessa etapa as *majors* buscam desenvolver apenas aqueles produtos que estejam de acordo com as expectativas do público, ou seja, que eles acreditam que fará sucesso.

Além disso, em alguns casos, nessa etapa, as *majors* podem pedir adaptações de conteúdo de acordo com o que elas julgam que irá agradar mais o público (Eliashberg *et al*, 2005).

É importante destacar que nos casos em que a *major* tem alguma participação no processo de produção ela pode fazer uso de ferramentas de pesquisa de mercado durante a produção para fazer ajustes ao filme baseando-se no *feedback* recebido (Hawkins e Vickery, 2008).

- **Praça (*Place*)**

A forma pela qual o produto chega no consumidor são os canais de exibição. Ou seja as estratégias referentes à praça, vão ser as relativas a escolha do canal (onde e como) e ao momento de lançamento e utilização de cada canal (quando).

- **Promoção (*Promotion*)**

A promoção é a comunicação com o consumidor e está diretamente ligada às estratégias de *marketing* da *major* a definição das mídias adotadas e de qual mensagem será veiculada ao consumidor e sob qual formato.

- **Preço (*Price*)**

Vai se tratar do quanto o consumidor terá que pagar para ter acesso ao produto, no caso, o filme. Se trata do o preço do cinema, ou da assinatura da televisão a cabo, ou do preço do aluguel de um DVD ou Blu-ray, etc.

Como observamos pela estrutura dos 4Ps, três deles reconfirmam as decisões estratégicas que havíamos apontado como as decisões estratégicas centrais para as *majors* e o quarto P, o preço, não se encontra sobre o controle das *majors* em sim sobre o controle dos canais de exibição, pela característica de preços uniformes do setor.

Podemos observar que as 3 decisões estratégicas selecionadas implicam em um alto grau de comprometimento, uma vez que para alterar essas estratégias adotadas são necessários grandes investimentos de capital e desenvolvimento de novas competências. Dessa forma uma análise sob o ponto de vista de recursos como a desenvolvida por Ghemawat (2012) se torna pertinente.

No capítulo seguinte utilizaremos essa análise baseada em recursos para detalhar e estudar essas decisões estratégicas e iremos também confrontá-las com as mudanças e disrupção recentes.

Vale observar que em certos casos, teremos alguns outros pontos associados à elas. Por exemplo, em gestão de portfólio apesar de não conectado diretamente, abordaremos também a questão do co-financiamento.

5. DECISÕES ESTRATÉGICAS NA DISTRIBUIÇÃO

Uma vez definido que as decisões estratégicas das *majors* são compostas por um conjunto de 3 decisões centrais, nesse capítulo os autores irão detalhar cada uma delas. Serão apresentados não apenas os principais fatores que são considerados nessas decisões, mas também quais são os principais desafios encontrados pelas *majors* no contexto estratégico em que elas estão inseridas. Para analisar essas decisões os autores optaram por considerar uma perspectiva de recursos segundo o manual de Ghemawat (2012).

5.1. GESTÃO DE PORTFÓLIO E PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FILMES

Como mencionado no capítulo anterior temos associadas duas subdecisões à essa decisão. Primeiramente veremos o processo de *green-lighting*, ou seja, o processo de avaliar individualmente se o filme vale a pena como investimento ou não. Posteriormente faremos algumas considerações em relação a análise desses filmes sob o ponto de vista de um portfólio de filmes e não como uma decisão de escolha isolada.

Tradicionalmente, o processo de seleção de filmes é feito de forma altamente subjetiva: diretores de diferentes setores baseado na sua experiência decidem se devem investir ou não em um filme setor (Eliashberg, Hui e Zhang, 2007). Esse será um dos principais recursos das *majors*: o conhecimento tácito que elas possuem relativos a quais filmes farão sucesso e quais não farão.

- **Sustentabilidade**

Do ponto de vista de risco de **imitação** se trata de um recurso de baixo risco. Segundo Ghemawat e Pisano (2006), o conhecimento tácito quando retido de forma coletiva e não concentrado em uma só pessoa pode ser considerado inimitável. Além disso, devemos levar em conta a economia de escala e de aprendizado das *majors* por se tratar de empresas com muito tempo no mercado, esse conhecimento tácito foi formado e aprimorado ao longo dos anos. Tornando-o ainda mais difícil de imitar.

Ao considerarmos o risco de **substituição**, apesar de existirem pesquisas de ferramentas que auxiliem o conhecimento tácito no processo de tomada de decisão (como veremos a seguir), os autores não encontraram em suas pesquisas nenhum artigo que indique a possibilidade de substituir completamente o modelo de tomada de decisão

baseado em critérios qualitativos. E é na avaliação desses critérios qualitativos que o conhecimento tácito das *majors* é um diferencial.

Em relação ao risco de **obstrução**, na rede de valor observamos os diferentes agentes que se relacionarão com as *majors*, deles o que estará relacionado ao processo de *greenlighting* são os agentes literários e as produtoras. A oferta de agentes literários é muito alta, superior até mesmo a capacidade das *majors* de processá-los, algumas vezes elas até mesmo contratam pessoas para lerem os *scrips* recebidos e resumi-los (Eliashberg, Hui e Zhang, 2007). Dessa forma o risco de que exista uma safra de propriedades intelectuais onde todas possuam uma qualidade inferior pode ser considerado baixo. E o risco relativo a produção é que essa não seja bem executada, no entanto esse risco é minimizado pelo controle constante do processo de produção, como foi mencionado anteriormente, nos casos onde as *majors* estão financiando, coproduzindo ou são responsáveis por toda a produção do filme, elas fazem uso de pesquisas de mercado durante a produção para garantir a aceitação do filme por parte do público (Hawkins e Vickery, 2008).

O principal risco associado a esse recurso será o risco de **lassidão**, principalmente no que tange a aprimoramento do processo de *greenlighting*, desenvolvimento de ferramentas auxiliares a essa tomada de decisões. Que, como mencionado anteriormente, apesar de garantir às *majors* os seus *blockbusters*, de forma geral ainda se observa uma média de retorno sobre o investimento abaixo do desejável, ao considerarmos o conjunto total de filmes produzidos.

Um dos principais obstáculos para o desenvolvimento de métodos e ferramentas para auxiliar nessa decisão é a dificuldade de prever o sucesso de um determinado filme. Não existe atualmente nenhuma ferramenta ou método consagrado que seja usado em massa pelo setor (Eliashberg, Hui e Zhang, 2007). Todavia, podemos encontrar na literatura acadêmica diversos artigos que apresentam circunspecções que procuram orientar essa decisão.

Devemos levar em conta também, como foi explicado no capítulo de cadeia, que o momento dessa decisão de um distribuidor de investir ou não em um filme pode variar. Ele pode ocorrer tanto com o filme já pronto (modelo dos filmes independentes) ou quando o filme ainda se encontra no script.

Kahn (2014) trata em seu artigo sobre a dificuldade de se fazer a previsão de novos produtos (lançamentos e produtos com menos de um ano de mercado), um de seus exemplos é o setor cinematográfico. Ele aponta a tendência do mercado de abordar análises de previsão estritamente do ponto de vista de tratamento de dados, o que se apresenta como um desafio ao tratar de novos produtos. Esses terão que se basear em pesquisas de mercado (quando disponíveis) e essas por sua vez são de difícil interpretação, muitas vezes apresentam viés e são incompletas por não contemplarem fatores como competição, tamanho do mercado, etc. O autor indica a importância de compreender os fatores que irão influenciar a demanda.

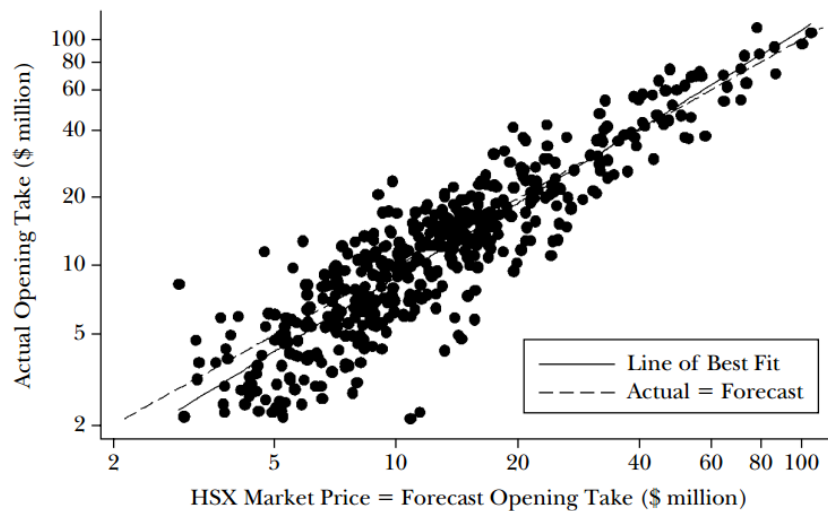
Os autores consideram importante mencionar aqui algumas das pesquisas que indicam novos caminhos de fermentas e modelos que poderiam ser utilizados como forma de auxiliar esse processo de *greenlighting*.

Eliashberg, Hui e Zhang (2007) desenvolveram um modelo estatístico que procura avaliar os elementos que compõe um roteiro e como eles irão influenciar no sucesso do filme. Os autores procuram se limitar apenas ao aspecto textual da história, tentando simular o momento da decisão dos estúdios quando esses participam do investimento na produção ou quando uma subsidiária (ou os próprios) realizam a produção. O modelo inclui análise qualitativa de fatores que os autores julgaram influenciar o sucesso do filme. Dentre esses fatores temos por exemplo: se o final é surpreendente, se o herói se encontra em algum conflito, se o herói atrai a simpatia do leitor, etc.

Um dos pontos principais desse artigo, e destacado na sua conclusão, não é apenas o método usado, mas sim a demonstração de que é possível orientar a decisão de forma mais objetiva do que o modelo tradicional.

Outra ferramenta que poderia auxiliar é a baseada em uma simulação de um mercado de ações, como por exemplo o Hollywood Stock Exchange (HSX, www.hsx.com). O site foi fundado em 1996, e atua como um jogo de internet no qual as pessoas podem comprar ações de um determinado filme que ainda não estreou, ou na ideia de um filme (e.g. uma suposta sequência).

Em seu artigo Wolfers and Zitzewitz (2004) encontram uma alta correlação entre os resultados do site e as receitas reais.



Source: Data from 489 movies, 2000–2003 (<http://www.hsx.com>).

Figura 16: Correlação entre previsões do HSX e as receitas reais

Fonte: Wolfers e Zitzewitz 2004

Alguns autores questionam a validade de mecanismos de previsão baseados no mercado. McKenzie (2013) analisa uma amostra de 141 filmes que estrearam em 2007, ele observe que os dados coletados no HSX possuem uma tendência a superestimar filmes que na realidade faturam pouco e a subestimar filmes que faturam muito, além disso ele observa que filmes que são sequências, ou possuem atores conhecidos costumam apresentar maior proximidade entre o resultado do site e o real.

Eliashberg *et al* (2005) levantam em seu artigo a hipótese de que a alta correlação entre o modelo de previsão baseado no mercado e o resultado real se deve as características sociais observadas no consumo de filmes. O consumidor de um filme será fortemente influenciado pela opinião dos “outros” (sejam “outros” seus amigos, críticos, ou o mercado em si) uma vez que as pessoas não costumam ir ao cinema sozinhas e o ato de assistir ou não um filme, vai depender de ter outras pessoas conhecidas que também queiram assistir ao filme.

Essas pesquisas nos fornecem *insights* importantes em relação a modelos e características que devem ser levadas em consideração. De forma geral, os autores dos artigos lidos afirmam que é possível acrescentar uma perspectiva mais objetiva à decisão de se investir ou não em um determinado filme. No entanto, segundo as pesquisas que realizamos, não foi possível encontrar nenhum modelo ou ferramenta que apresentasse resultados de aplicações práticas em larga escala no processo de tomada de decisão. Ou seja, os autores não encontraram nenhum indicativo de que as *majors*

estejam de desenvolvendo nesse aspecto, por isso consideramos a lassidão com um dos principais ricos associados a esse recurso.

- **Considerações adicionais**

Como mencionamos no capítulo anterior, outro elemento importante na decisão relativa a investir em um filme vai ser a gestão do portfólio, que é a seleção de filmes para que de forma conjunta o risco possa ser minimizado. Os autores consideraram importante apresentar nesse item os elementos principais relativos à essa gestão.

No mercado financeiro, a diversificação de investimento é apontada como um dos conceitos mais tradicionais no que tange redução de risco. Ao possuir uma boa variedade de investimentos é criada a possibilidade de que aqueles com bom rendimento compensem os de baixo rendimento.

Diversificar não é apenas possuir vários investimentos diferentes. É necessário que os investimentos selecionados não reajam da mesma forma à mudança de certas variáveis, ou seja, que possuam uma baixa correlação uns com os outros. (McGraw-Hill Financial Communications, 2012)

Podemos traçar um paralelo desse conceito para o setor cinematográfico sob diferentes perspectivas: gênero, classificação etária, público alvo. Mas a ideia central permanece a mesma, que o estúdio possua em seu portfólio uma variedade de filmes que o permita reduzir o risco, se prevenindo que mudanças das preferências do consumidor impactem de forma contundente sua performance como um todo.

Outra estratégia usada pelas *majors* como forma de reduzir o risco do seu portfólio trata-se do co-financiamento (Eliashberg *et al*, 2005). Co-financiamento significa que duas ou mais empresas estão dividindo os custos de produção e distribuição e posteriormente irão dividir os lucros (Goettler e Leslie, 2004).

Em seu artigo, Goettler e Leslie (2004) explicam que seu modelo econométrico indica que na verdade os estúdios não co-financiam apenas filmes de alto risco com o objetivo de mitigar o risco associado a ele. Segundo os autores o co-financiamento vai atuar na redução de risco evitando que os estúdios envolvidos não estreiem filmes com público alvo semelhante na mesma época, ou seja, reduzindo uma possível concorrência.

Outro ponto interessante de se observar é que as *majors* tem usado como ferramenta para redução do risco do negócio como um todo, o lançamento de filmes que já possuem uma imagem bem estabelecida como sequências de um filme de sucesso (Eliashberg *et al*, 2005).

Ao analisarmos a listagem das 25 maiores bilheterias levantadas pela MPAA (2013) tabela 3, observamos que de forma geral esses filmes tem a tendência de possuir uma performance superior aos demais. Desses 25, 12 são *prequel*¹¹ ou continuação de algum outro filme isso representa 48% das 25 maiores bilheterias de 2013.

Tabela 3: Filmes com as 25 maiores bilheterias segundo MPAA (2013) e suas características

Fonte: Elaboração Própria

Rank	Filme	Distribuidor	Bilheteria (USD MM)	Filmes relacionados (Sequências ou <i>prequel</i>)*
1	Homem de Ferro 3	Disney	409.0	Sim
2	Jogos Vorazes: Em chamas	Lionsgate	395.5	Sim
3	Meu Malvado Favorito 2	Universal	367.8	Sim
4	O Homem de Aço	Warner Bros.	291.0	Não
5	Universidade Monstros	Disney	268.5	Sim
6	Frozen: Uma Aventura Congelante	Disney	263.1	Não
7	Gravidade	Warner Bros.	254.9	Não
8	Velozes e Furiosos 6	Universal	238.7	Sim
9	Oz: Mágico e Poderoso	Disney	234.9	Não
10	Além da Escuridão - Star Trek	Paramount	228.8	Sim
11	Thor: O Mundo Sombrio	Disney	202.7	Sim
12	Guerra Mundial Z	Paramount	20.24	Não
13	Hobbit: A Desolação de Smaug	Warner Bros.	201.5	Sim
14	Os Croods	20th Century Fox	187.2	Não
15	Armadas e Perigosas	20th Century Fox	159.6	Não
16	Família do Bagulho	Warner Bros.	150.4	Não
17	O Grande Gatsby	Warner Bros.	144.8	Não
18	Invocação do Mal	Warner Bros.	137.4	Não
19	Uma Ladra Sem Limites	Universal	134.5	Não
20	Gente Grande 2	Sony	133.7	Sim
21	Wolverine - Imortal	20th Century Fox	132.6	Sim
22	GI Joe: Retaliação	Paramount	122.5	Sim
23	Truque de Mestre	Lionsgate	117.7	Não
24	Tá Chovendo Hambúrguer 2	Sony	116.9	Sim
25	O Mordomo da Casa Branca	The Weinstein Company	116.2	Não

* Fonte: Site <http://www.allmovie.com/>; Acessado: 08/08; Tab "Associations "

¹¹ Filme cuja narrativa ocorre num período de tempo anterior ao de outro filme do mesmo universo ficcional ou não-ficcional, sendo que esse segundo filme foi lançado antes. Por exemplo, "Hannibal: A Origem do Mal", lançado em 2006 é uma *prequel* de "Dragão Vermelho" lançado em 1981

Outra tendência observada atualmente em relação à contenção dos riscos associados ao processo de *greenlighting* é uma redução na quantidade de filmes do portfólio das *majors*. A quantidade de *blockbusters* se mantém, no entanto o número de filmes com um custo mediano e de um potencial de retorno menor tem diminuído (Littleton, 2013).

- **Análise das mudanças**

A seguir iremos considerar como as mudanças e disrupção levantadas no capítulo anterior podem afetar essa decisão estratégica. Devido à dificuldade de encontramos referências relativas a esse assunto, os autores nesse momento levantarão algumas possibilidades e questionamentos que poderão ser abordados em pesquisas futuras.

Em relação a digitalização e a mudança de perfil do público, foram possíveis encontrar artigos de jornal mostrando que a televisão já começa a criar formas de adaptar seu conteúdo à internet e as mídias digitais, principalmente no que tange à interatividade. Por exemplo, o site da Disney/ABC permitia que os fãs acompanhassem virtualmente seu artista favorito durante a premiação (Hare, 2012).

Não foi possível encontrar nenhuma medida relacionada ao cinema, no entanto é um questionamento válido se essas iniciativas sendo estudadas pelos executivos de televisão não seriam adaptáveis.

Em relação as mudanças geográficas, observa-se principalmente as tentativas de acesso ao crescente mercado chinês. Por exemplo, em 2013 o filme do “Homem de Ferro 3” ao ser exibido na China, teve 4 minutos e mais onde havia a participação de atores chineses e até mesmo uma propaganda de um produto chinês. No entanto o artigo destaca que não houve uma adaptação do conteúdo do filme para o público-chinês, e que as cenas acrescentadas aparentemente também não tinham como objetivo atrair o público. Tratou-se de uma estratégia adotada de forma a burlar as barreiras de entrada do governo chinês (Daniel, 2013).

Apesar de atualmente se ter muitos questionamentos relativos a importância de se adaptar o conteúdo dos filmes de forma a agradar públicos de outros países e culturas, não foi possível encontrar nenhuma notícia ou artigo que indicasse um ajuste do conteúdo do filme de Hollywood à cultura de algum outro país. Mas é válido

questionar se essa não poderia ser uma ferramenta para melhor explorar esse mercado emergente.

5.2. ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Foi mencionado no capítulo anterior a relevâncias dos investimentos em *marketing* em face ao custo total, nesse momento os autores irão detalhar as escolhas relativas a esse investimento. Segundo os dados da MPAA (2007) vemos a seguinte distribuição dos gastos em promoção do filme na Figura 17.

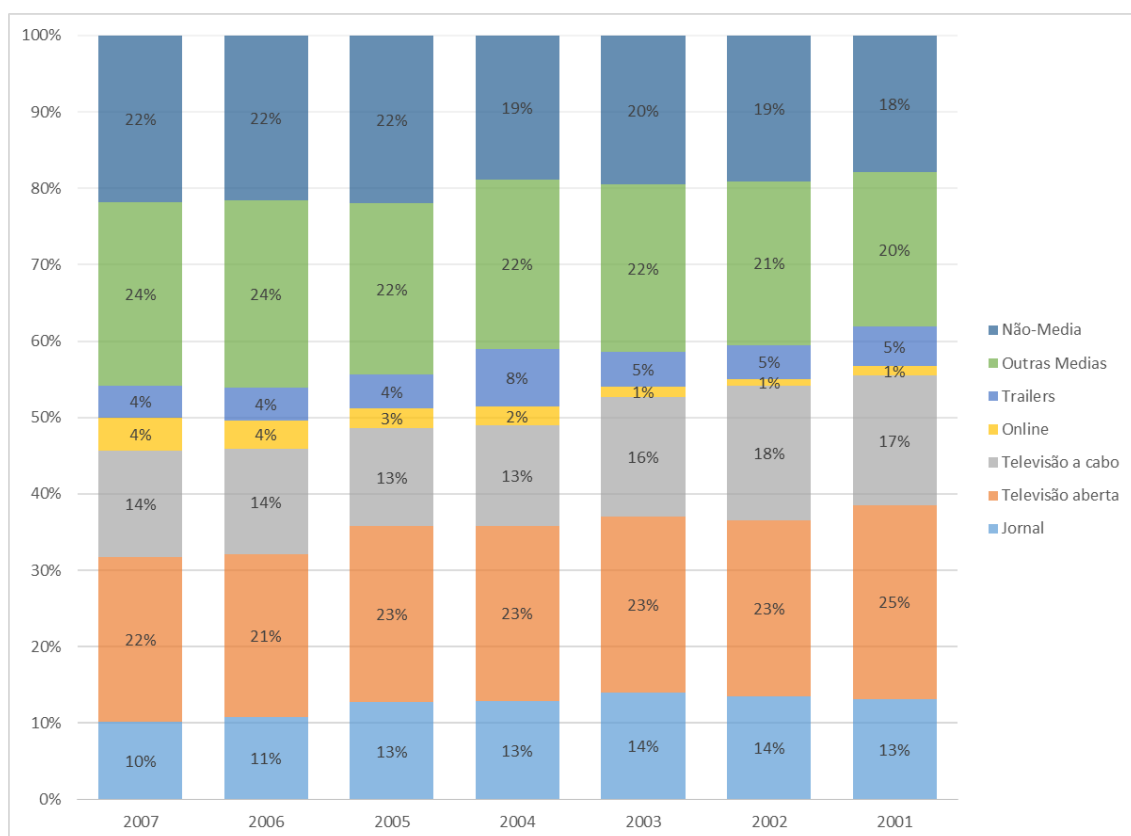


Figura 17: Gráfico de distribuição dos custos de *marketing*

Fonte: Adaptação do MPAA Theatrical Market Statistics Report 2007

A estrutura do *marketing-mix*, tradicionalmente usada com os comerciais de televisão, os *trailers*, os cartazes e pôster, são uma importante competência das *majors* que possuem o conhecimento tácito no que diz respeito ao desenvolvimento de

conteúdos para veiculação nessas mídias, desenvolvidos pela experiência adquirida em anos de atuação no setor.

- **Sustentabilidade**

Do ponto de vista de risco de **imitação**, assim como a competência relativa ao processo de *green-lighting*, se trata de um conhecimento tácito e coletivo e fortemente associado a economias de escala e aprendizado, apresentando dessa forma baixo risco de ser imitado.

Ao considerarmos o risco de **substituição**, necessitaremos adiantar a discussão de mudança do perfil do consumidor, uma vez que nesse caso ambos estão intimamente relacionados.

Observamos atualmente a crescente fragmentação das mídias. A televisão, por exemplo, atualmente possui uma quantidade muito alta de canais e diversas pessoas possuem o hábito de trocar de canais rapidamente, principalmente em momentos de comerciais, o que reduz o impacto das propagandas nessa mídia. Dados essas tendências, o *buzz marketing*, aliado a mídia online, se apresenta cada vez mais como uma opção de *marketing* importante (Mohr, 2007).

O *buzz marketing* pode ser descrito como uma amplificação do *marketing* realizada por terceiros, seja de forma ativa ou passiva (Thomas, 2004 *apud* Karniouchina, 2010). Um dos primeiros fatores que podemos associar ao *buzz* é a comunicação boca-a-boca: trata-se de um processo pelo qual um indivíduo influencia as ações e atitudes de outros, e ele tratará principalmente da comunicação C2C (consumidor para consumidor) (Mohr, 2007).

Observamos no gráfico da Figura 18 a seguir que se tratando da influência da opinião de outros consumidores, a maior é a oriunda comunicação direta de família e amigos, o boca-a-boca.

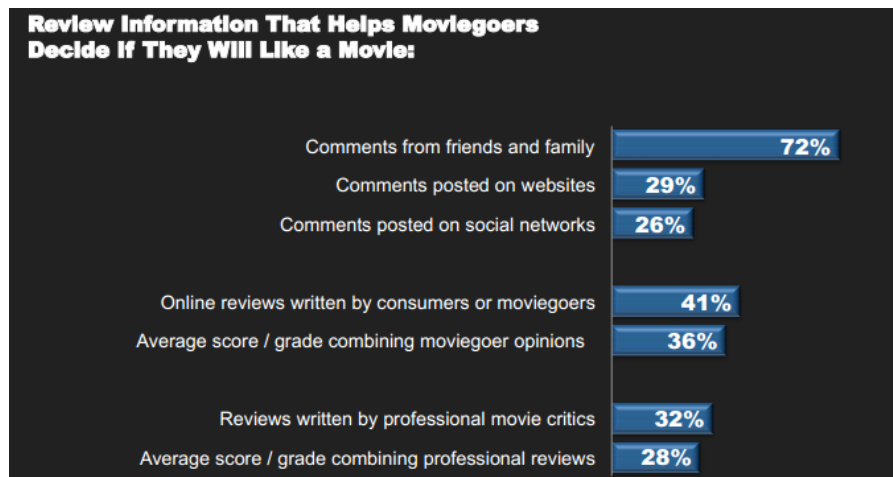


Figura 18: Gráfico de influencias das fontes de opinião

Fonte: Stradella Road Moviegoers, 2010

Ao tratarmos do fenômeno do boca-a-boca por meio da internet, esse passa a receber a denominação de *marketing* viral. Esse modelo é baseado na analogia com doenças contagiosas, ele começa com um grupo de indivíduos como ponto de contágio e esses passam a mensagem para seus amigos e assim por diante (Roberts, 2009)

As estratégias relacionadas ao *buzz marketing* irão fazer uso tanto do boca-a-boca quanto de *marketing* viral. Tratam-se de estratégias voltadas a recrutar voluntários seja de maneira formal, selecionando aqueles indivíduos com alta-influência sobre a opinião dos demais, ou indiretamente por meio de “conectores”. Esses conectores são pessoas que se comunicam com diferentes grupos sociais, sejam eles *experts* em um determinado assunto, *websites* de crítica a filmes ou até mesmo celebridades e figuras políticas. Diferente do boca-a-boca tradicional, onde esses voluntários são motivados pelo desejo individual de expressar sua opinião pessoal, o *buzz marketing* procura influenciar esses conectores (Mohr, 2007), como por exemplo, dando a alguns deles acesso antecipado ao filme, buscando estimular a criação de um *buzz* positivo (Eliashberg *et al*, 2005).

Um exemplo do sucesso do *buzz marketing* no setor é o filme “A Bruxa de Blair” (1999): um site começou a postar uma série de materiais falsos relacionados com a lenda da bruxa de Blair, que alavancaram o *buzz* de forma que o filme de baixo custo acabou gerando uma bilheteria de 100 milhões de dólares.

No entanto esse se trata de um exemplo isolado de sucesso. Observa-se que as *majors* estão iniciando o processo de reagir a essa mudança e a desenvolver novas

competências a forma de reação a substituição classificada por Ghemawat (2012) como recombinar. Mas esse processo está avançando de forma bastante lenta, com testes de forma pontual como o caso do "A Bruxa de Blair", mas sem serem explorados em larga escala.

Em relação ao risco de **obstrução**, esse estará diretamente relacionado ao fato que as *majors* não possuem controle das mídias utilizadas. Isso pode impactar tanto no que diz respeito a performance da mídia, por exemplo ela pode colocar uma propaganda em uma revista e ela ter suas vendas abaixo do esperado. Ou também do que diz respeito a integridade da mensagem, no mesmo exemplo de revista pode ocorrer um problema com a impressão ou algo dessa natureza. Ao pensarmos no *buzz marketing* os riscos relacionados a integridade da mensagem são ainda mais críticos, uma vez que o *buzz* implica em terceiros repassando a mensagem ao público, a *major* pode por exemplo passar uma informação para um determinado *website* e esse repassar essa informação com algum erro.

No que diz respeito aos riscos associados à **lassidão** observamos a performance do processo do *greenlighting* (os autores optaram por considerar como lassidão em vez de obstrução uma vez que o processo de *greenlighting* ocorre interno à empresa, podendo até mesmo contar com o *input* de funcionários da equipe de *marketing*) como um risco que irá impactar a performance do *marketing*. Apesar do *marketing* envolvido no filme ser responsável por uma parcela de seu sucesso, de forma geral ele não irá sozinho garantir a bilheteria do filme. Logo se o processo de *greenlighting* tiver uma performance ruim e selecionar filmes ruins a performance de *marketing* também será impactado. Ainda mais que alguns dos agentes formadores de opinião do *buzz* não estão sobre o controle das *majors*, logo se o conteúdo do filme não for bom, independente de uma forte competência em *marketing* podemos observar a formação de um *buzz* negativo ou uma redução da eficiência de uma campanha positiva que possa ter sido desenvolvida.

- **Considerações adicionais**

Uma observação interessante é que apesar dos altos custos com *marketing*, todos eles são direcionados a promover os filmes lançados. Com a exceção da Disney, as *majors* não procuram estimular uma maior percepção de marca, e nem a criação de um público cativo do seu estúdio especificamente. Observa-se que de forma geral os

consumidores nem mesmo sabem qual é o distribuidor responsável pelo filme que ele está assistindo (Eliashberg *et al*, 2005).

- **Análise das mudanças**

Os autores não conseguiram identificar nenhum impacto direto causado pela disrupção tecnológica na distribuição à estratégia de *marketing*.

O impacto tecnológico está relacionado aos novos equipamentos e dispositivos que promovem a mudança de perfil do consumidor. A mudança de perfil, por sua vez, impactará fortemente a estratégia de *marketing* como foi explicado ao tratarmos de risco de substituição.

As mudanças geográficas possivelmente impactarão o *marketing* apenas intensificando um processo já existente. Ao analisarmos as estruturas das *majors* observamos uma divisão internacional responsável pelo *marketing* internacional, essa divisão já é feita permitindo que sejam incorporadas as campanhas as particularidades de cada país.

Utilizando o mesmo exemplo do filme “Homem de Ferro 3”, podemos observar as diferenças entre o pôster americano e o chinês na Figura 19, como um esforço de marketing diferenciado de acordo com a região geográfica.



Figura 19: Pôster do Homem de Ferro 3, versão americana e versão chinesa

Fonte: Daniel, 2013

5.3. ESTRATÉGIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE EXIBIÇÃO

Como explicamos no capítulo de cadeia e no capítulo sobre distribuição, de forma geral, a maioria das decisões dos parâmetros relativos a exibição do filme são responsabilidade das *majors*. No modelo tradicional, a estreia nas salas de cinemas é o primeiro ponto de contato entre o filme e o consumidor. Iremos fazer algumas considerações em relação às características relativas à essa estreia posteriormente, mas os autores optaram por antes apresentar a esse modelo.

No modelo tradicional uma vez ocorrida a estreia nos cinemas, inicia-se o processo de sequenciamento da estreia nos demais canais. Baseado nas informações do *report* do grupo Walt Disney (2013) foi elaborado o seguinte exemplo¹² na Figura 20.

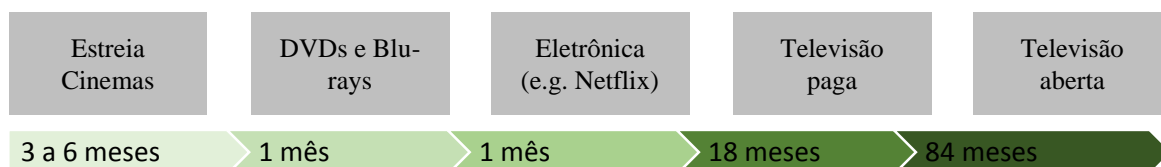


Figura 20: Modelo simplificado do timing de estreias da Disney

Fonte: Elaboração Própria

Essa estratégia é baseada no princípio da segunda melhor opção, pelo o qual o distribuidor oferece primeiro o canal que gera uma receita maior em um intervalo menor de tempo e em seguida a segunda maior e assim por diante.

- **Sustentabilidade**

Do ponto de vista de risco de **imitação**, assim como as competências apresentadas anteriormente se trata de um conhecimento tácito e coletivo e oriundo de um longo processo de aprendizado, apresentando dessa forma baixo risco de ser imitado.

Ao considerarmos o risco de **substituição**, a disrupção tecnológica explicada no capítulo anterior, aliada a mudança de perfil dos consumidores configurará um dos maiores riscos para o setor atualmente. Como observamos ao estudar o modelo de sequenciamento da Disney, a resposta atual tem sido a recombinação, acrescentando os

¹² Trata-se de um modelo simplificado, a Disney possui diversas categorias de televisão dependendo do contrato de parceria com o canal.

canais de exibição digitais aos seus grupos de canais e utilizando um *delay* de 1 mês na tentativa de proteger os canais tradicionais (o DVD e Blu-Ray).

No entanto diversos autores questionam a eficácia dessa solução. A discussão de escolha de canais online como um substituto aos canais tradicionais, é um reflexo do processo de disrupção tecnológica do setor, e será tratada no capítulo seguinte.

Em relação ao risco de **obstrução** teremos principalmente a performance dos canais de exibição. Esses canais são o ponto de contato entre o filme e o consumidor, e apesar das *majors* controlarem a maior parte das decisões estratégicas de distribuição, elas não controlam a qualidade operacional desses canais. Por exemplo, as salas de cinema podem ter problemas técnicos, quedas de energia e ficar um período de tempo sem operar, o mesmo ocorre para os canais de televisão. Além disso, eles representam uma limitação física às receitas, principalmente no caso do cinema quando um consumidor deixa de assistir determinado filme por que a sessão está lotada ou algo assim.

Outro fator será a resistência dos cinemas às mudanças estratégicas que favoreceriam as *majors*. O modelo atual não leva em conta uma característica do setor cinematográfico que é a possibilidade que um consumidor que compra o produto em um canal, pode comprar no outro também. Por exemplo, uma pessoa que assiste o filme no cinema, pode querer comprar o seu DVD também (Calzada e Valletti, 2012).

Calzada e Valletti (2012) desenvolvem em seu artigo um modelo para orientar a estratégia de sequenciamento levando em conta características específicas do setor, como a mencionada acima. Seu modelo indica que se tratando de um monopólio (o que ocorre ao considerarmos um filme específico como um bem, uma vez que não teremos outra *major* distribuindo o mesmo filme) a estratégia de estreias simultâneas em diferentes canais vale mais a pena, uma vez que utilizar o sequenciamento apenas irá atrasar o início da capitalização do segundo modelo sem gerar nenhum ganho significativo (lembrando que o modelo desenvolvido por eles parte do pressuposto que o fato do consumidor ter comprado em um canal não fará com que ele deixe de comprar no outro).

Os autores também identificam que a estratégia sequencial vai ser mais provável quando observamos uma distância vertical entre as distribuidoras e os canais de exibição, uma vez que as cadeias de cinemas não vão querer a redução do intervalo

entre a estreia em suas salas e a estreia no DVD, por exemplo, temendo sofrer um declínio na sua demanda.

Tal conflito foi observado em 2010, quando a Disney decidiu acelerar o lançamento em DVD e Blu-ray do filme “Alice no País das Maravilhas” para logo após a sua estreia: algumas cadeias de cinema reagiram se recusando a exibir qualquer filme que não lhes garantisse uma janela de pelo menos 4 meses. Posteriormente eles cederam e a Disney acabou lançando o DVD do filme, 3 meses após a sua estreia.

Apesar das dificuldades referentes as negociações com os exibidores, alguns experimentos de lançamentos simultâneos (chamados de estratégia *day-and-date*) têm sido realizados. Em fevereiro de 2014 a Lionsgate lançou o primeiro filme produzido em um grande estúdio a ser distribuído com a estratégia *day-and-date*: o filme de terror “Nurse 3D”. Não houve nenhuma reação por parte dos exibidores, entretanto “Nurse 3D” se trata de uma produção de baixo custo. Nenhum major tentou ainda o uso dessa estratégia para um filme *mainstream* (Miller, 2014)

Outras tentativas de lançamentos simultâneos parciais já foram feitas. Por exemplo o filme “O Curioso Caso de Benjamin Button” teve seu lançamento em DVD e Blu-ray no mesmo dia que no iTunes e em um site de *pay per view online* (Long, 2009).

Como observamos, ao se tratar da questão do sequenciamento, a separação vertical principalmente entre as distribuidoras e as empresas de cinema (imposta por uma questão legal como vimos no capítulo anterior) impede as mudanças no modelo de *timing* de lançamentos tradicional.

Em relação ao risco de **lassidão** os autores não conseguiram identificar nenhum elemento que se destaque nesse aspecto.

- **Considerações adicionais**

A semana de estreia de um filme de é um momento de grande importância. Primeiramente, como foi explicado no capítulo de cadeia, o percentual de bilheteria que é direcionado as distribuidoras começa com um valor mais alto e esse percentual decresce com o passar das semanas que o filme fica em cartaz. Ou seja, é na semana de estreia que as *majors* terão a maior parte da bilheteria repassada para elas.

Existe também o fator social da importância dada pela mídia para a semana de estreia, diversos jornais publicam constantemente o ranking de bilheterias da semana. De forma geral um filme que não estreia bem logo perde a atenção dos consumidores, exibidores e críticos (Eliashberg *et al*, 2005).

Além disso, de forma geral, os filmes costumam arrecadar cerca de 40% de sua receita total na primeira semana de exibição (Einav, 2007).

O setor chama os filmes que são exceções a essa tendência de *sleepers*. São filmes (ou livros, ou peças, etc.) que têm uma estreia fraca e repentinamente de forma inesperada passam a fazer sucesso, por exemplo “Quem vai ficar com Mary?” (1998) (Natividade, 2013).

A data de estreia do filme está fortemente atrelada a sazonalidade. As *majors* irão procurar estrear seus filmes principais (aqueles selecionados como os de maior potencial) durante a alta temporada. No entanto as vantagens ganhas ao selecionar a semana de estreia de um filme no período de maior demanda apresentam um *trade-off*: como mencionamos ao tratar de alta temporada no capítulo de cadeia, durante esse período existe um aumento no poder de barganha dos exibidores, além disso, os distribuidores concorrentes também terão interesse em estrear seus filmes da mesma época.

Em seu artigo Krider e Weinberg (1998), desenvolvem um modelo baseado na teoria dos jogos¹³ para analisar o momento de estreia de dois filmes que possuem o mesmo público alvo. Os autores também levam em consideração variáveis relacionadas ao *marketing*, atratividade inicial do filme e o que eles chamaram como *playability* que seria a capacidade do filme de continuar fazendo sucesso após a sua estreia.

Eles concluem que em casos onde os filmes têm uma *playability* maior vale menos a pena atrasar sua estreia para evitar a concorrência, a menos que os filmes concorrentes possuam uma força de estreia muito superior (uma campanha de *marketing* sólida e com muito *buzz*). Nesses casos, onde um filme tem claramente mais poder de estreia (por exemplo um filme como o “Harry Potter 5”), ele vai aproveitar ao máximo a sazonalidade e os demais filmes deverão deslocar ou não sua estreia dependendo do

¹³ Ramo da matemática aplicada que fornece ferramentas par análise de situações nas quais os agentes envolvidos devem tomar decisões interdependentes. Essa interdependência faz com que um agente deve considerar a decisões dos demais agentes ao tomar sua própria decisão. (Enciclopédia Britannica)

quão maior é essa força de estreia e de qual é sua *playability*. Para filmes com uma *playability* média e sem força de estreia significativa, vale a pena deslocar sua estreia para fora da alta temporada.

Uma vez determinada a data de estreia do filme, é necessário determinar a estratégia que será utilizada em termos de quantidade de salas. Tradicionalmente existem dois tipos de estreia, o que eles chamam de *wide release* e o *plataform release*.

No *wide release* o filme estreia em uma quantidade alta de salas de cinema em todo os Estados Unidos, e essa quantidade decresce com o passar do tempo (os autores discutirão estreias internacionais posteriormente), já no *plataform release* o filme estreia apenas em algumas salas, somente em determinadas cidades grandes, e em seguida, seja por um plano prévio da *major* ou por um sucesso do filme essa distribuição, pode passar a ocorrer nas demais cidades. No caso de um plano prévio, normalmente se trata de uma estratégia para gerar um *buzz* positivo antes da estreia no país inteiro. Nos casos onde essa segunda fase de expansão não é planejada, quando ela ocorre esses filmes normalmente se encaixam na categoria de *sleepers*. (Chen, Chen e Weinberg, 2012)

Em seu artigo Chen, Chen e Weinberg (2012) relacionam os efeitos do uso do *wide release* ou do *plataform release* na demanda de um filme. Os autores concluíram que o *plataform release* afeta a percepção do filme de forma positiva, de forma mais eficiente que o *marketing* tradicional. No entanto, ele acelera a queda da atratividade do filme. Ou seja, a escolha entre os dois modelos irá depender das características do filme e dos planos que a *major* tem para ele.

- **Análise das mudanças**

A mudança geográfica está potencializando questionamentos em relação ao modelo atual principalmente no que diz respeito ao momento da estreia no mercado internacional. Minimizar a distância entre as datas de estreia dos dois mercados, apresenta aos distribuidores algumas vantagens, como uma barreira adicional a pirataria e o aproveitamento do *buzz* gerado pela estreia nos Estados Unidos.

Por outro lado, existem desvantagens: a estratégia de lançamento sequenciais permite que as *majors* tenham a oportunidade de saber previamente a reação dos consumidores ao filme e ajustar sua estratégia de distribuição internacional de acordo com essa reação. Além disso, do ponto de vista operacional existe o tempo necessário

para traduzir o filme e colocar legendas, assim como traduzir e adaptar todas as atividades promocionais programadas (Elberse, 2002).

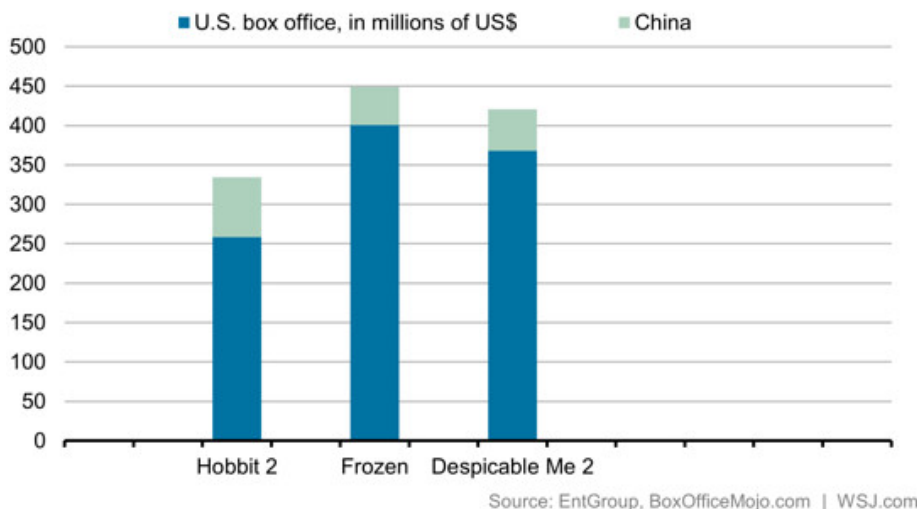
Diversos filmes estão seguindo essa tendência: o terceiro filme da trilogia “Matrix” estreou simultaneamente em 18 mil telas em 100 países diferentes (BBC News, 2003). “O Chamado”, “Senhor do Anéis: O Retorno do Rei”, são outros exemplos de filmes que também utilizaram a estratégia de estreia simultânea em diferentes países. (Waxman, 2003).

Ao tratarmos da China, as leis regulamentadoras irão ocasionar uma dificuldade para essa estratégia de estreia simultânea que é fundamental no país (a pirataria é marcadamente forte na China).

Observamos nos gráficos da Figura 21 a diferença entre filmes que tiveram sua estreia na China posterior a dos Estados Unidos (“Hobbit”, “Frozen” e meu “Malvado Favorito 2”) e filmes que tiveram a estreia simultânea (“Homem Aranha 2”, “X-Man”, “Capitão América”) a bilheteria relativa daqueles com a estreia simultânea é consideravelmente maior:

Split-Screen

Box-office revenue for select films in China and the U.S., when U.S. releases came first.



Double Date

Box-office revenue for select films in China and the U.S., with simultaneous releases.

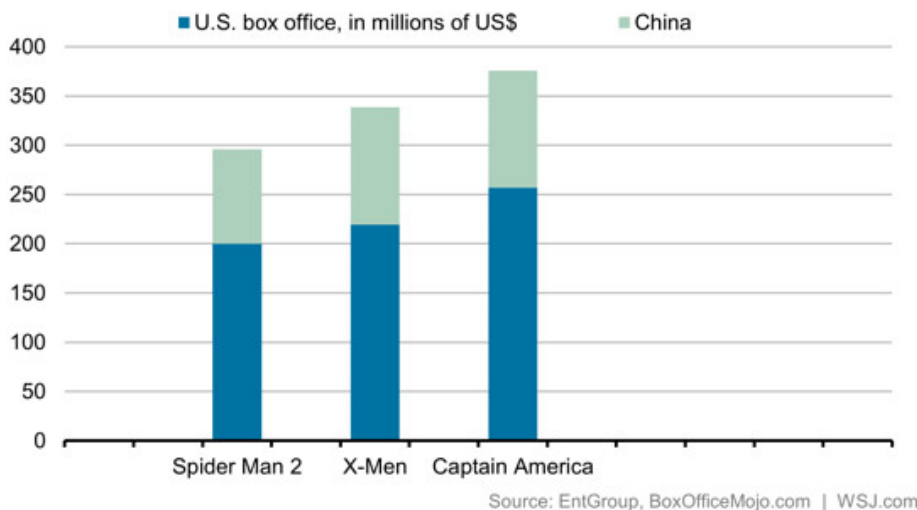


Figura 21: Gráficos comparativos de receitas na China e nos Estados Unidos

Fonte: Burkkitt, 2014

A dificuldade ocorre pois para ser exibido no país, como foi mencionado, são necessárias medidas como possuir uma empresa parceira no país ou uma estrutura de coprodução e ainda assim a data de estreia depende da autorização do governo que pode ocorrer ou não no momento desejado.

As *majors* ainda estão desenvolvendo técnicas para aprimorar esse processo de contornar as barreiras oficiais do país (Burkkitt, 2014)

Em relação aos efeitos da disrupção tecnológica, devido à complexidade e a importância da análise do seu impacto (aliada a mudança de perfil do consumidor) na estratégia de distribuição de forma geral , e que afeta em maior peso às decisões relativas ao canal de exibição, os autores optaram por tratar sobre esse assunto em um capítulo em separado.

6. AS DECISÕES DAS *MAJORS* NO AMBIENTE CONTEMPORÂNEO

Nesse capítulo iremos analisar como a estratégia de distribuição, em especial a decisão em relação à utilização dos canais de exibição, vêm sendo impactada pela disrupção tecnológica do setor. Dilemas estratégicos surgem em face à essas disrupções recentes, e analisaremos com maiores detalhes o impacto dessas mudanças na estratégia das *majors*.

Dividiremos esse capítulo em duas partes: uma descrição da situação atual do ambiente disruptivo e a reação das *majors* frente a pirataria e os canais online; e uma análise em termos do conceito de disrupção tecnológica de Christensen e Raynor (2003), de como podemos entender os efeitos dessa disrupção para as *majors*.

6.1 O AMBIENTE DISRUPTIVO E A REAÇÃO DAS *MAJORS*

Primeiramente, deve se entender quais são os impactos dessas mudanças do ambiente. Segundo dados da MPAA, são grandes os prejuízos que a pirataria traz para o setor cinematográfico, e em 2011 o prejuízo teria sido de cerca de US\$58 bilhões. Entretanto, muitos autores começam a questionar se os números divulgados realmente são verdadeiros. As informações divulgadas pelo próprio MPAA (2014) de que a receita de bilheteria do ano de 2013 atingiu uma receita de 35.9 bilhões de dólares, um aumento de 4% em relação ao ano de 2012, corroboram essas suspeitas de que o setor cinematográfico não esteja de fato sofrendo tantos prejuízos com a pirataria (Galloway, 2012).

Muito desse questionamento está relacionado a forma de cálculo do real custo da pirataria, e pela dificuldade em se avaliar se um usuário que baixe um filme pirata, consumiria legalmente o filme, de alguma forma: seja pagando o preço de um ingresso de cinema, adquirindo o DVD ou Blu-ray ou contratando serviços mensais como o Netflix.

Sejam esses dados totalmente reais ou não, a preocupação das *majors* frente ao crescente movimento de pirataria online é grande, e sua reação tem sido a de se proteger de alguma forma. A MPAA, que conta com o apoio das *majors*, promove e lidera o esforço de combate à pirataria por vias legais e também por meios tecnológicos.

As *majors* vêm empregando enormes esforços legais de combate à pirataria nos últimos anos. Esses esforços envolvem dispêndios altos em *lobbying*, processos legais, doação para campanhas políticas e relações pública. Considerando o setor audiovisual como um todo, de acordo com o site *opensecret.com*, em 2013 os gastos em *lobby* pelas companhias foram na ordem de US\$ 118 bilhões (Opensecret, 2013).

Nos últimos anos, podemos destacar alguns casos que ilustram esse esforço por parte das *majors*: em 2009, elas levantaram processo contra o site PirateBay e passaram a mobilizar uma forte campanha para que os governos de outros países bloqueassem o acesso ao site; em 2011, apoiaram dois projetos de leis na justiça norte-americana, o *Stop Online Piracy Act* (SOPA) e o *Protect IP Act* (PIPA), com objetivos de garantir proteção à propriedade intelectual, permitindo a perseguição e punição daqueles que disponibilizassem conteúdo ilegal (G1, 2012); e em 2012, à partir da pressão do MPAA, mobilizaram junto ao governo dos EUA o fechamento do site Megaupload, acusado de facilitar o compartilhamento de conteúdo protegidos por direito autorais (Olhar Digital, 2012).

Apesar desses grandes esforços, essas medidas de combate não foram tão eficazes: o site PirateBay ainda existe, apesar de ter tido proibido o acesso em alguns países, e como medida de proteção vem passando por mudanças frequentes de domínio instalando-se em países com leis antipirataria mais brandas ; os projetos de leis do SOPA e PIPA não foram aprovados, e sofreram uma grande pressão contrária de grandes companhias de internet, como Google e Facebook, além de uma grande reação contrária da comunidade da internet, que são a base de consumidores das *majors*. Diversos membros dessa comunidade mobilizaram protestos online alegando uma ameaça à liberdade na internet e apesar do fechamento do site Megaupload, os seus antigos fundadores criaram um novo site em 2013, o Mega, um serviço de armazenamento na nuvem, com recursos para driblar os problemas de justiça do antigo site, por meio de criptografia dos dados que dificulta determinar se um arquivo é ou não protegido por direitos autorais (Revista W, 2013)

Em relação a um esforço tecnológico das *majors*, destaca-se o uso de proteção tecnológica por sistema *Digital Right Managements* (DRM), software incluídos em DVDs, Blu-rays, e reprodutores dessas mídias (reprodutores e até videogames como XBOX e Play Station) que inibem utilização pirata, como reprodução de cópias ilegais.

Entretanto, como aponta Sudler (2012), as adoções do DRM nos canais de exibição não resolvem de forma efetiva o problema de pirataria, além de serem medidas impopulares para os consumidores finais, pela falta de praticidade de uso, necessidade de autenticação e a limitação ao número de dispositivos que podem reproduzir o conteúdo, que se tornam inconvenientes para os consumidores e os afastam do consumo de produtos legais.

Além disso, para as companhias que utilizam a tecnologia, o DRM representa novos custos que devem ser absorvidos pelos distribuidores, como custo de implantação e monitoramento dessa tecnologia, que podem não necessariamente compensar em termos de custo-benefício.

Mas, apesar dos esforços de proteção, podemos questionar se a pirataria é realmente uma ameaça para o setor. O que podemos observar é que há um movimento decrescente no número de consumidores piratas e um aumento de consumidores para formas de consumo legais. De acordo com a Sandvine (2014), como podemos observar na Figura 22, considerando o uso de bandas de internet de serviços online para entretenimento em tempo real nos EUA, serviços legais como o Netflix, que lidera, ocupando 31% da banda, e o Youtube, com 12%, superam em muito serviços ilegais ou piratas, como o BitTorrent, que ocupa apenas 6%, mostrando uma tendência de queda no uso da banda por serviços de compartilhamento de arquivos (*filesharing*) que vem caindo de 10% em 2013, para os atuais 8%.

Rank	Upstream		Downstream		Aggregate	
	Application	Share	Application	Share	Application	Share
1	BitTorrent	24.53%	Netflix	34.21%	Netflix	31.09%
2	HTTP	14.27%	YouTube	13.19%	YouTube	12.28%
3	SSL	6.54%	HTTP	11.65%	HTTP	11.84%
4	Netflix	6.44%	iTunes	3.64%	BitTorrent	5.96%
5	YouTube	5.52%	SSL	3.42%	SSL	3.80%
6	Skype	2.23%	BitTorrent	3.40%	iTunes	3.33%
7	Facebook	2.17%	MPEG	2.85%	MPEG	2.62%
8	FaceTime	1.50%	Facebook	1.99%	Facebook	1.83%
9	Dropbox	1.20%	Amazon Video	1.90%	Amazon Video	1.82%
10	iTunes	1.15%	Hulu	1.74%	Hulu	1.58%
		64.40%		76.24%		74.58%


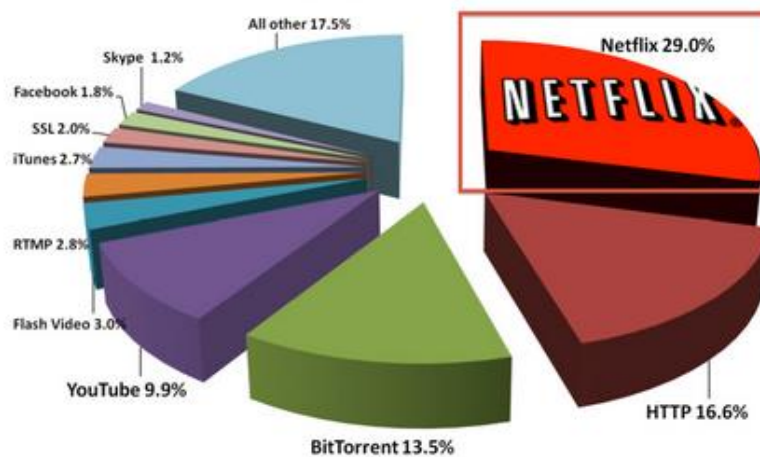


Figura 22: Top 10 aplicações por uso de banda em 2014

Fonte: Sandvine (2014)

Esses dados mostram que as criações de formas legais de consumo são alternativas reais para a contenção da pirataria, e que esses canais de exibição online estão dominando o mercado de consumo online de filmes. Outro dado que corrobora essa afirmação é dado por um estudo de Price (2012), que demonstra que a banda de uso do Netflix nos EUA é equivalente à banda de uso do BitTorrent na Europa, onde o serviço da Netflix ainda não existe (Figura 23). Se em algumas regiões os consumidores não possuem recursos para acessar os filmes, a pirataria acaba se tornando uma realidade. (White, Rao et Minakakis, 2010).

US Bandwidth Consumption:



Europe Bandwidth Consumption:

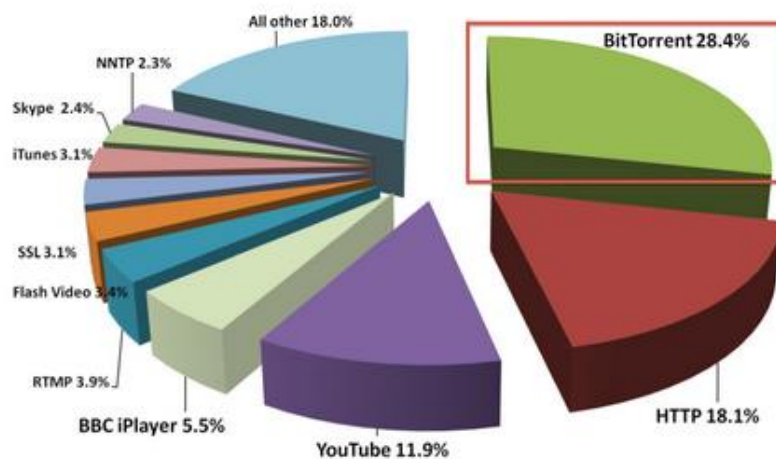


Figura 23: Comparação de aplicações que mais ocupam a banda em 2011: EUA x Europa

Fonte: Price (2012)

É importante notar que os consumidores piratas estão utilizando os serviços de P2P e similares, não somente porque é de graça. Esses serviços se popularizam porque oferecem uma vasta gama de recursos não oferecidos no mercado, como uma grande variedade de escolha no portfólio de filmes, qualidade suficiente em termos de som e imagem e conveniência de poder acessar filmes diretamente do computador ou dispositivos móveis com acesso à internet. (Choi e Perez, 2007).

Essa situação justifica o movimento atual que encontramos de espectadores para novos canais de exibição, além dos tradicionais. A popularização do Netflix está relacionada à essa oferta de recursos não oferecidos pelo mercado: o serviço de streaming permite acesso a uma ampla biblioteca de filmes, em parte por fruto de parcerias de distribuição com as *majors*, e possibilita assistir esses filmes em diferentes plataformas de exibição como computadores, videogames, *tablets* e *smartphones*, dando maior flexibilidade para o consumidor. Assim podemos ver que os canais online oferecem um diferencial em termos de serviços percebido como valor pelo consumidor.

Os canais online ocupam cada vez mais um papel de destaque dentre os canais de exibição. De acordo com estudo da PWC (2014), em 2013 o setor cinematográfico faturou US\$90,3 bilhões, sendo que a arrecadação por bilheteria corresponde a apenas US\$ 36 bilhões desse valor. Isso mostra, que a outra parcela, de US\$ 54 bilhões vem de outros canais como o mercado físico de *homevideo* (vendas e aluguéis de DVD e Blu-ray) que faturou US\$ 38 bilhões, e o mercado eletrônico de *homevideo* (que envolve os serviços online) que faturou US\$ 14 bilhões.

E a tendência desse panorama vai mudar. Pelas projeções da PWC (2014), em 2018, o mercado eletrônico de *homevideo* ultrapassará o *homevideo* físico, o que mostra que os canais online vão gradativamente substituindo os métodos tradicionais, enquanto a parcela referente a arrecadação por bilheteria continuará numa curva crescente, mas de baixa inclinação, como pode ser visto na Figura 24.

Isso mostra cada vez mais a que a introdução de novas tecnologias como o BitTorrent e o Netflix, representou uma disrupção em termos de inovação no estabelecido mercado de distribuição, estabelecendo novos canais de exibição que começam a dominar o mercado, e se mostram como as opções mais rentáveis em termos de distribuição do que os canais de exibição.

Electronic home video's increasing popularity and box office's continuing strength will drive filmed entertainment revenue over US\$100bn in 2017

Global filmed entertainment revenue (US\$bn), total and by segment, 2009–2018

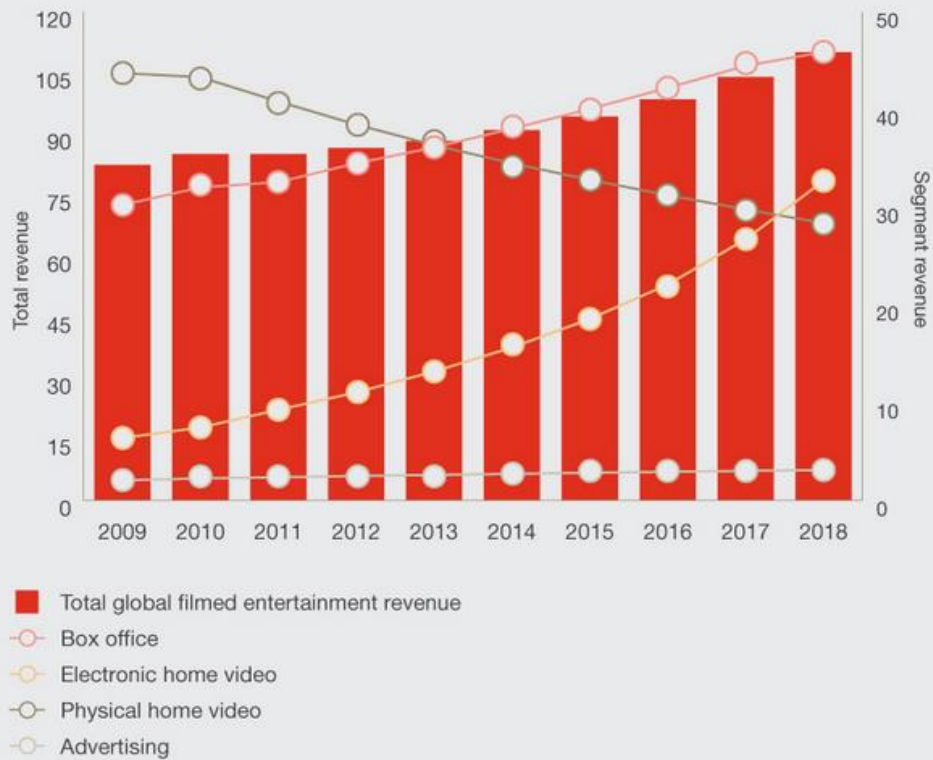


Figura 24: Tendência dos canais de exibição: 2013 – 2018

Fonte: PWC (2014)

É importante notar que nenhum desses canais online surgiram de inovações das *majors*, ou sequer são controladas por elas.

As *majors*, como analisamos anteriormente, já dominam o controle dos canais de exibição tradicionais, com alto poder de barganha sobre a cadeia de cinemas, com infraestrutura na distribuição de produtos de *homevideo* e controle ou associação direta com canais de televisão aberta e por assinatura. Atualmente, suas maiores preocupações estratégicas em relação aos diferentes canais de exibição ainda se concentram em decisões de *timing* de lançamento e sequenciamento sobre esses canais tradicionais, que eles já dominam.

Entretanto, apesar do claro aumento do uso de canais online como observamos, hoje não vemos um esforço das *majors* em entender como aproveitar melhor os canais digitais online. Os esforços atuais das *majors*, nesse sentido, são ainda tímidos, e se

concentram em adaptar formatos de canais online diretos já existentes, e agregar esse serviço no site delas, como pode ser visto na Tabela 4.

Tabela 4: Serviços online oferecidos nos sites das *majors*

Fonte: Elaboração própria

Majors	Site	Serviços oferecido
20th Century Fox	https://www.foxconnect.com/	E-commerce próprio de homevideo:
Warner Bros.	http://www.wbshop.com/	E-commerce próprio de homevideo
Sony	http://www.sonypictures.com/	E-commerce próprio de homevideo, TVOD (download direto) – permite download de arquivos digitais via terceiros (Amazon.com, Itunes)
Disney	http://www.disneystore.com/	E-commerce próprio de homevideo
Universal	http://www.universalstudiosentertainment.com/	E-commerce próprio de homevideo e de TVOD (download direto) – permite download de arquivos digitais via terceiros (Amazon.com, Itunes, Xbox, Google Play, Vudu)
	http://www.universalvod.net/	Serviço de VOD (pay per view)
Paramount	http://www.paramountmovies.com/	TVOD com pay-per-view ou download direto

Essa situação de baixa inovação e esforço no desenvolvimento de canais online próprios é contrastante pelo fato de que as seis *majors* também possuem em conjunto, um laboratório de tecnologia no Vale do Silício, chamado *MovieLabs* (<http://movielabs.com/>), que tem por objetivo acelerar o desenvolvimento de tecnologias para distribuição. A proposta desse laboratório é ajudar no desenvolvimento de tecnologias disruptivas que surgem em universidades, corporações, *startups*

tecnológicas e prestadores de serviços e nos últimos anos, o *MovieLabs* vem desenvolvendo tecnologia de direitos de *streaming*, VOD, UltraViolet (UV), etc.

Vale destacar a tecnologia UV¹⁴, desenvolvido pelo laboratório em 2012, como o mais recente esforço comercial em se estabelecer um novo canal online pelas *majors*. O UV criou um sistema digital que permite aos usuários que compram DVDs e Blu-rays originais, acesso a versão digital dos filmes e sem custos adicionais, por meio de *download* direto ou via *streaming*.

Entretanto, em 2014 ainda não identificamos que o sistema UV tenha de fato conquistado o mercado. Isso se justifica pelo fato de que esse sistema não trouxe uma inovação real para o setor, sendo mais um esforço das *majors* em se criar um ecossistema onde os formatos de *homevideo* físico esteja interagindo com os canais *online*.

Como pudemos notar, os esforços das *majors*, de diversificação de canais de exibição online e de criação de novas tecnologias, ainda são tímidos e não vêm sendo suficientes para frear o crescimento de novos modelos de negócios de distribuição de filmes online legais como o Netflix, e ilegais como o BitTorrent.

6.2 ANÁLISE DA DISRUPÇÃO E O DILEMA DAS MAJORS

A partir do levantamento de informações sobre o assunto podemos confirmar, a partir da teoria do “Dilema da inovação” de Christensen, que a disrupção tecnológica corrente no setor de distribuição está afetando fortemente as decisões estratégicas dos líderes do setor, as *majors*.

Mesmo que os ciclos de disrupções sejam longos, e por isso tenham dado a impressão que Hollywood estivesse bem nos últimos anos, podemos observar que hoje a disrupção é uma ameaça real às *majors*. É válido lembrar que nenhuma indústria é invulnerável a disrupção, mesmo com altas barreiras de entrada, a inovação sempre encontra uma forma de oferecer baixos custos e trazer pessoas novas pro mercado (Wessel, 2012).

¹⁴ O serviço UV é uma iniciativa da Digital Entertainment Content Ecosystem (DECE), grupo formado por grandes conglomerados de mídia e tecnologia que suportam esse modelo, como as *majors* com exceção da Disney (Chacksfield, 2012).

A essência da inovação disruptiva pode ser explicada no caso dos canais online legais e piratas como o Netflix e o BitTorrent: inovações tecnológicas em modelos de negócios permitem *startups* de entrar na indústria oferecendo serviços baratos e mais acessíveis, apesar de uma qualidade mais baixa. Inicialmente a inovação é adotada apenas por consumidores dessa indústria que não conseguem pagar para participar dos mercados existentes. Mas uma vez que esses startups investem em melhorar sua performance, isso permite que elas substituam os titulares da indústria. (Wessel, 2012)

E essas disrupções tecnológicas no setor vêm causando grande modificação no mercado do setor cinematográfico. Grande parte da parcela do público dos canais tradicionais, as camadas mais exigentes do setor, estão migrando para os canais online à medida que eles desenvolveram a sua tecnologia nos últimos anos, e inclusive estudos como o PWC (2014) apontam uma tendência clara que os canais online irão ultrapassar os canais tradicionais em termos de receita. Frente a isso, as *majors* não podem simplesmente fugir ou ignorar na disputa pelo mercado com esses disruptores.

Como Christensen e Bayer (2003) afirmam, a disrupção exerceu um efeito paralisante sobre os líderes tradicionais do setor, no caso estudado, as *majors*. Isso é devido ao processo de alocação de recursos desenvolvidos e aperfeiçoados para promover as inovações sustentadoras, como observamos na análise das decisões estratégicas no capítulo anterior, e as *majors* tornam-se incapazes de reagir de forma rápida.

Toda a motivação dos líderes do setor é para mesclar mercado, em busca de segmentos mais sofisticados e raramente propõe se defende o novo ou baixo mercado que os disruptores consideram atraentes. (Christensen e Raynor, 2003). Vimos essa situação nas *majors*, em que houve uma concentração em investimentos apenas em inovações sustentadoras para melhorar a qualidade dos canais tradicionais, inclusive o seu mais recente esforço em investimento em canais online, o UV, é apenas uma adaptação de modo a sustentar o modelo tradicional de distribuição de *homevideo*.

Em se tratando de defesa aos disruptores, observa-se altos comprometimento de recursos financeiros em *lobby* destinados a políticas de combate à pirataria. Entretanto, em relação às soluções contra a pirataria, estas não deveriam simplesmente envolver a completa eliminação da prática, como as *majors* vem fazendo, mas sim em procurar maximizar a receita administrando a pirataria. Segundo Sudler (2012), administrar a

pirataria envolve manter ela em níveis saudáveis para o setor, e o esforço maior estaria em encontrar métodos e desenvolver tecnologias que aumentem o valor percebido dos produtos legais, em comparação com as cópias piratas

Além disso, uma outra preocupação deveria ser em enxergar o baixo mercado, representado pela a comunidade pirata, como potenciais consumidores de produtos online legais e direcionar esforços em oferecer serviços que consolidem essa transição. Um outro aspecto que as *majors* deveriam se preocupar é na repercussão de suas decisões nessa comunidade pirata e potencial cliente: as suas mais recentes decisões de perseguição a pirataria online, repercutiram mal na internet e promoveram ataques *hackers* aos seus sites, como no episódio de protesto ao SOPA. (Rolling Stone, 2012).

De modo geral, não há uma estratégia clara e identificável das *majors* em relação a escolha, uso ou desenvolvimento de canais online, dentro da decisão estratégica de utilização de canais de exibição. Na verdade, dentro de uma discussão estratégica, vimos que as *majors* apenas estão replicando a sua estratégia de distribuição tradicional para um ambiente de mercado já modificado pelas forças de disrupção, e isso pode ameaçar a sua sustentabilidade.

O que podemos afirmar é que os esforços de distribuição não devem mais se restringir aos canais tradicionais, que são limitados em termos de acessibilidade, mas sim nos canais de exibição *online*, que oferecem maior flexibilidade ao consumidor, como a possibilidade de consumir o produto em múltiplos dispositivos, serviço esse oferecido pelo Netflix, por exemplo.

Observamos que os grandes esforços no combate direto da pirataria via medidas legais, ainda consomem muitos recursos financeiros das *majors*, que poderiam ser melhores empregadas como esforços de desenvolvimento de novas tecnologias de distribuição pelas *majors*, principalmente por elas já possuírem o laboratório *MovieLab*, destinado para essa atividade específica. Um investimento e esforço maior nessa área de desenvolvimento de tecnologia seria um caminho que as *majors* poderiam seguir para se defender dos disruptores.

Entretanto, segundo Blank (2012), há uma falta de suporte por parte dos CEOs e conselho das *majors* em focar os esforços em desenvolver inovação nos seus laboratórios, que não seriam o foco da estratégia dessas companhias. Ele também

levanta um questionamento: “Por que a indústria de filmes não pode ser inovadora como o Vale do Silício?”

Assim, acreditamos que o principal dilema que as *majors* estão passando atualmente, é a de não concentrar recursos e esforços apenas nas inovações sustentadoras, mas sim, em inovações disruptivas. O foco futuro das suas decisões estratégicas deve ser em adaptar as novas tecnologias existentes à sua estratégia ou em investimento de desenvolvimento de tecnologia disruptivas nos seus centros de pesquisa de modo a desenvolver novos modelos de negócios próprios para atuação no setor de distribuição, capazes de reabsorver o mercado que hoje, está se transferindo para canais de exibição que eles não controlam.

Mas para que haja essas mudanças acreditamos que o principal desafio que as *majors* precisam superar são as suas características de indústria secular e a aparente miopia frente à essa nova dinâmica no ambiente. Além disso, as *majors* devem enfrentar o próprio dilema da inovação: quando as inovações sustentadoras são tão importantes e atraentes em comparação com as inovações disruptivas que as melhores empresas sustentadoras frequentemente ignoram as ameaças e oportunidades disruptivas até o fim do jogo, como tem sido até hoje. Esse argumento pode ser corroborado pela literatura:

- O setor de distribuição ¹⁵deve superar sua inércia histórica e a sua tecnofobia, para trabalhar com canais online de modo a fornecer melhores serviços inovadores, que a pirataria não é capaz de oferecer (Cook e Wang, 2004);
- A pirataria deve ser vista como uma fonte de inovação que está carente nos canais tradicionais (Choi e Perez, 2007);
- As pessoas não são catalisadoras para o crescimento da pirataria. A tecnologia sim. (Sudler, 2012);

Na corrida dos novos canais de exibição, as *majors* ainda estão atrás de *startups* e novos modelos de negócios de distribuição de filmes, que surgem de forma independente do cenário de Hollywood, e que parecem saber utilizar melhor os recursos

¹⁵ Nesse caso, houve uma modificação dos autores desse projeto de graduação. No artigo original de Cook e Wang (2004) é dito que indústria cinematográfica deveria superar a sua inércia histórica e a sua tecnofobia, mas na nossa visão essa generalização não é justa, visto que a produção parece ter assimilado bem as inovações tecnológicas do setor, se desenvolvendo muito em áreas de efeitos especiais e gravação digital de alta definição e em 3D.

e possibilidade criados pelo ambiente contemporâneo do setor, através de disrupções tecnológicas efetivas.

Mas como observamos em todo esse trabalho, as *majors* possuem a estrutura e recursos necessários para combater a disrupção tecnológica, e podem reverter ainda essa situação, uma vez que os CEOs das *majors* liderem essa transição e que estas sejam tratadas como prioridade para a sustentabilidade de suas decisões estratégicas centrais (Robertson, 2014).

7. CONCLUSÃO

Nesse estudo, à partir de uma ampla pesquisa bibliográfica e utilizando conceitos consagrados de estratégia, reconhecemos e embasamos o entendimento do setor de distribuição de filmes de longa-metragem do setor cinematográfico, sobre a ótica das *majors*, os grandes estúdios que dominam esse setor e que estão sendo impactadas pela disrupção que atinge o setor.

Introduzimos o trabalho realizando uma análise da indústria audiovisual e reconhecendo o setor cinematográfico, como um setor que gera receitas na ordem de US\$ 90 bilhões (PWC, 2014) para essa indústria. A partir da análise da sua cadeia, foi possível entender a complexa dinâmica que envolve diversos agentes, desde o início de uma ideia de um filme até que ele possa ser assistido pelo consumidor final. Identificamos também, na etapa de distribuição quais são os principais canais de exibição utilizados por elas, permitindo uma diferenciação dos chamados canais tradicionais e dos canais online.

A análise focada na distribuição permitiu identificar as *majors* e a análise do ambiente estratégico mostrou quais são os aspectos que mais impactam no setor de distribuição e de certa forma limitam as suas decisões. Dentro dessa análise do ambiente destacamos o fenômeno de disrupção tecnológica que representaram uma ruptura no setor: a digitalização, que trouxe uma série de novas oportunidades e ameaças ao setor, a pirataria online, que ao mesmo tempo que é uma ameaça, também impulsionou a criação de um novo mercado, consumidor de filmes online, que foram gradativamente absorvidos por novos canais online legais, como o Netflix.

Identificamos a partir da análise do setor e do ambiente, quais seriam as principais decisões estratégicas das *majors*, que foram resumidas em três tipos de estratégia: aquelas relativas ao processo de seleção de um filme, as estratégias de promoção desse filme e as estratégias relativas à sua distribuição. Apresentamos o modelo tradicional dessas estratégias e fizemos uma análise de sustentabilidade desses recursos e competências. Em seguida analisamos como as mudanças e a disrupção tecnológica afetaram essas decisões. Nesse capítulo é possível identificar as oportunidades de melhorias, assim como a importância e o impacto dessas decisões para o negócio.

Uma vez entendido as principais decisões estratégicas, procuramos um entendimento geral de como a estratégia das *majors* é impactada pelo ambiente contemporâneo marcado pela disrupção tecnológica, que vez trazendo mudanças que definitivas no modo em que consumimos os filmes. Apesar de não se obter uma conclusão definitiva, a partir da análise pelo conceito de disrupção tecnológica identificamos que as disrupções deveriam ser combatidas pelas *majors* e ser tratado como um assunto estratégico importante por elas, e que o foco das decisões estratégicas das *majors* no futuro, deveria estar menos no combate na pirataria, e mais em investimento em tecnologia que criem alternativas legais à pirataria (seja por criação de tecnologia ou adaptação às existentes), e que reabsorvam o mercado que se transferiu para esses outros modelos de negócio.

Algumas limitações foram encontradas durante a execução desse trabalho: o ambiente estudado é muito dinâmico, assim como as próprias estruturas das *majors*, que formam verdadeiros conglomerados de mídia com movimentos de fusão e aquisição constantes, o que dificultam um entendimento detalhado da atuação desses agentes e sua relação com o ambiente.

Além disso, como foi mencionado no início do projeto, as informações são muito pulverizadas, e descentralizadas, quando se trata de uma análise global do setor cinematográfico. Apesar da possibilidade de acesso às informações do mercado norte-americano em detalhes, dado o caráter global desse setor, seria importante ter um movimento de entendimento do mercado global de forma mais centralizada.

Para estudo futuros, propõe-se um estudo de campo, onde se pudesse ter acesso aos CEOs ou diretores das *majors* de modo a confrontar o levantamento das principais decisões estratégicas, com o campo.

Outra discussão válida estaria voltada para o estudo das inovações no setor, e a análise comparativa dos diferentes modelos de negócio atuais e das que estão surgindo, além da identificação de oportunidades no setor à partir do entendimento de tendências de consumo nos filmes.

Um outro estudo futuro, poderia adaptar essa discussão para o setor cinematográfico brasileiro, e entender o que é possível aprender e adaptar para fomentar e desenvolver o ainda incipiente setor cinematográfico.

Por fim, esperamos que esse projeto de graduação possa iniciar a discussão de estratégia no setor cinematográfico, no curso de Engenharia de Produção, um campo antes pouco explorado, mas muito rico em termos de possibilidades de aprendizados.

8. BIBLIOGRAFIA

- 20TH CENTURY FOX, 2014, Disponível em: <http://www.foxinternational.com/>
Acessado em: 16/08/2014.
- BARNES, B., CIEPLY, M., 2009, **Dream Works and Disney Agree to a Distribution Deal**, New York Times. Disponível em:
http://www.nytimes.com/2009/02/10/business/media/10disney.html?_r=1& Acessado em: 09/07/2014.
- BBC NEWS, 2003, **Matrix has 'world record opening'**. Disponível em:
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/3256307.stm> Acessado em: 16/08/2014.
- BLANK, S., 2012, **Why The Movie Industry Can't Innovate and the Result is SOPA**, Disponível em: <http://steveblank.com/2012/01/04/why-the-movie-industry-cant-innovate-and-the-result-is-sopa/> Acessado em: 10/08/2014.
- BLOORE, P., 2009, “Re-defining The Independent Film Value Chain”, **UK Filme Council**.
- BURKKIT, L., 2014, **Why Release Dates Matter for Hollywood Films in China**, The Wall Street Journal, Disponível em:
<http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/06/27/why-release-dates-matter-for-hollywood-films-in-china/> Acessado: 16/08/2014.
- CASEIRA, A., 2010, “Análise dos Métodos Existentes e Proposta de Processo e Arquitetura para Elaboração de Modelo de Negócio para Empresas Startups”, Projeto de Graduação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- CALZADA, J., VALLETTI, T., 2012, “Intertemporal Movie Distribution: Versioning When Customers Can Buy Both Versions”, *Marketing Science* v. 31, n. 4, pp. 649-667.
- CHACKSFIELD, M., 2012, **Ultra Violet: what you need to know**, Tech Radar. Disponível em: <http://www.techradar.com/news/home-cinema/ultraviolet-what-you-need-to-know-1077658> Acessado em: 10/08/14.
- CHEN, X., CHEN, Y., WEINBERG, C., 2012, “Learning about movies: the impact of movie release types on the nationwide box office”, *Journal of Cultural Economics*, v. 37, n. 3, pp. 359-386.

- CHOI, D., PEREZ, A., 2007, "Online piracy, innovation, and legitimate business models", **Technovation**, v. 27, n. 4, pp. 168-178.
- CHRISTENSEN, C., RAYNOR, M., 2003, **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Boston, Harvard Business Scholl Press.
- CINEPLEX INC, 2014, **2014 First Quarter Report**.
- COMSCORE, 2014, **From TV to Total Video: How Integrated Video Planning Can Transition Advertising from 'Upfronts' to 'Allfronts'**.
- COOK, D., WANG, W., 2004, "Neutralizing the piracy of motion pictures: reengineering the industry's supply chain", **Technology in Society**, v. 26, n. 4, pp. 567-583.
- COUTO, M., 2012a, "Alternativas de Comercialização Cinematográfica: Novas janelas e o caso 3 Efes", Seminário dos Alunos de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC-Rio, Universidade Federal de São Carlos.
- COUTO, M., 2012b, "Distribuição Cinematográfica e Filme de Nicho – A Distribuição 3 Efes", Interprogramas de mestrado faculdade Cásper Líbero, Universidade Federal de São Carlos.
- DANIEL, J., 2013, **Iron Man 3 execs 'changed film for Chinese audience' by adding four minutes to the film with Chinese actors**, Mail Online, Disponível em: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2324077/Iron-Man-3-execs-changed-film-Chinese-audience-adding-4-minutes-Chinese-actors.html> Acessado em: 16/08/2014.
- DE LUCA, L., 2009, "A Hora do Cinema Digital - Democratização e Globalização do Audiovisual", Coleção Aplauso, Cinema & Tecnologia, Imprensa Oficial.
- EINAV, L., 2007, "Seasonality in the U.S. motion picture industry", **The Rand Journal of Economics**, v. 38, n. 1, pp. 127-145.
- EINAV, L., ORBACH, B., 2007, "Uniform prices for differentiated goods: The case of the movie-theater industry", **International Review of Law and Economics**, v. 27, n. 2, pp. 129-153.

- ELIASHBERG, J., ELBERSE, A., LEENDERS, M., 2005, “The Motion Picture Industry: Critical Issues In Practice, Current Research & New Research Directions”, **Marketing Science** v. 25, n. 6, pp. 638-661.
- ELIASHBERG, J., HUI, S., ZHANG, Z., 2007, “From Story Line to Box Office: A New Approach for Green-Lighting Movie Scripts”, **Management Science**, v. 53, n. 6, pp. 881-893.
- ELIASHBERG, J., SAWMI, S., WEINBERG, B., WIERENGA, B., 2009, “Evolutionary approach to the development of decision support systems in the movie industry”, **Decision Support System** v. 47, n. 1, pp. 1-12.
- FERREIRA, H., PEREIRA, P., 2012, “HDTV e Cinema Digital: State of the art”, Projeto de Graduação, Universidade do Porto Faculdade de Engenharia.
- FISCHBACHER, U., THÖNI, C., “Excess entry in an experimental winner-take-all Market”, **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 67, n. 1, pp. 150-163.
- FILSON, D., 2005, “Dynamic Commin Agency and Investment: The Economics of Movie Distribution”, **Economic Inquiry**, v. 43, n. 4, pp. 773-784.
- FINKE, N., FLEMING, M., 2010, **Paramount To End Relationship With Marvel In 2012: Disney Will Distribute ‘Iron Man 3’ and ‘The Avengers’**, Deadline Hollywood. Disponível em: <http://www.deadline.com/2010/10/disney-paramount-marvel-restructure-marketing-distribuion-deal/> Acessado em: 09/07/2014.
- G1, 2012, **Entenda o Sopa e o Pipa, projetos de lei que motivam protestos de sites**, Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/01/entenda-o-projeto-de-lei-dos-eua-que-motiva-protestos-de-sites.html> Acessado em: 16/08/2014.
- GALLOWAY, S., 2012, **Who Says Piracy Costs the U.S. \$58 Billion a Year?**, The Hollywood Reporter, Disponível em: <http://www.hollywoodreporter.com/news/piracy-costs-megaupload-kim-dotcom-318374> Acessado em: 10/08/2014
- GHEMAWAT, P., 2012, **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3ed. Bookman, Porto Alegre.
- GHEMAWAT, P., PISANO, G. P., 2006, “Construindo e Sustentando o Sucesso”, In: GHEMAWAT, P., 2006, **A Estratégia e o Cenário dos Negócios, Textos e Casos**, 2ed. Bookman, Porto Alegre.

- GOETTLER, R., LESLIE, P., 2004, “Co financing to Manage Risk in the Motion Picture Industry”, **Journal of Economic and Management Strategy** v. 14, n. 1, pp. 231-261.
- GRAZINOLI, H., HAMBURGER, S., 2014, **Produções curtas, médias e longas**, Portal Tela Brasil. Disponível em: <http://www.telabr.com.br/oficinas-virtuais/texto/41> Acessado em: 25/07/2014.
- HARE, B., 2012, **Twice as much TV? How networks are adapting to the second screen**, CNN, Disponível: <http://edition.cnn.com/2012/09/15/showbiz/tv/second-screen-tv-our-mobile-society/> Acessado em: 16/08/2014.
- HAWKINS, R., VICKERY, G., 2008, **Remaking the Movies: Digital Content and the Evolution of The Fil and Video Industries**. Paris, OECD Publishing.
- JANUZZI, F., 2012, “Panorama da Distribuição do Conteúdo Audiovisual no Brasil e Suas Novas Janelas: Estudo de Caso da Netflix”, Projeto de Graduação, Universidade de São Paulo.
- KAHN, K., 2014, “Solving the problems of new product forecasting”, **Business Horizons**, In Press, Corrected Proof.
- KRIDER, R., WEINBERG, C., 1998, “Competitive Dynamics and the Introduction of New Products: The Motion Picture Timing Game”, **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 1, pp. 1-15.
- LITTLETON, C., 2013, **Major Film Studios Prosper on the Margins**, Variety, Disponível em: <http://variety.com/2013/biz/news/major-film-studios-prosper-on-the-margins-1200376494/> Acessado em: 25/08/2014.
- LONG, D., 2009, **Warner Bros greenlights day and date release strategy**, PC and Tech Authority. Disponível em: <http://www.pcauthority.com.au/News/142994,warner-bros-greenlights-day-and-date-release-strategy.aspx> Acessado em: 09/10/2014.
- NATIVIDAD, G., 2013, “Financial Slack, Strategy, and Competition in Movie Distribution”, **Organization Science**, v. 24, n. 3, pp. 846-864.
- MCCARTHY, E., PERREAULT, W., 2002, **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**. 14 ed. Boston, The McGraw-Hill Companies.

- MCGRAW-HILL FINANCIAL COMMUNICATIONS, 2012, “Diversification: A Fundamental Strategy for Reducing Portfolio Risk”, **Independent Investor**.
- MCKENZIE, J., 2003, “Predicting box office with and without markets: Do internet users know anything?”, **Information Economics and Policy** v. 25, n. 1, pp. 70-80.
- MILLER, D., 2014, **Lionsgate giving 'Nurse 3D' a day-and-date release**, LA Times. Disponível em: <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-lionsgate-giving-nurse-3d-a-dayanddate-release-20140206-story.html> Acessado em: 09/10/2014.
- MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007, **Estudo de sinergia e desenvolvimento entre as Indústrias do Turismo e Audiovisual Brasileiras**.
- MOHR, I., 2007, “Buzz marketing for movies”, **Business Horizons** v. 50, n. 1, pp. 395-403.
- MPAA, 2007, **MPAA 2007 Theatrical Market Statistics**.
- MPAA, 2013, **MPAA 2013 Theatrical Market Statistics**.
- NIELSEN, 2012, **Consumidores online ao redor do mundo e meios de comunicação multi-telas: hoje e amanhã**.
- OLHAR DIGITAL, 2012, **Entenda a investigação que levou ao fechamento do MegaUpload**, Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/entenda-a-investigacao-que-levou-ao-fechamento-do-megaupload/23702> Acessado em: 16/08/2014.
- OPENSECRET, 2013, Disponível em: <http://www.opensecrets.org/lobby/indusclient.php?id=b02&year=2013> Acessado em: 10/08/14
- ORBACH, B., 2004, “Antitrust and Pricing in the Motion-Picture Industry”, **Yale Journal on Regulation**, v. 21, pp. 316-366.
- PARAMOUNT PICTURES, 2014, Disponível em: <http://www.paramount.com/inside-studio/studio/divisions> Acessado em: 16/08/2014.
- PORTER, E., 2001, “Strategy and the Internet”, **Harvard Business Review**, v.79, n.1, p.63-78.

- PRICE, D., 2012, “The State of Digital Piracy”, **Envisional**.
- PWC, 2014, Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/segment-insights/filmed-entertainment.jhtml> Acessado em: 10/08/14.
- REVISTA W, 2013, **Hoje é dia de Mega**, Disponível em: <http://revistaw.com.br/blog/hoje-e-dia-de-mega/> Acessado em: 16/08/2014.
- ROBERTS, D., 2009, **Word of Mouth and Influencer Marketing Literature Review Summary**, The Knowledge Partnership, Disponível em: <http://www.theknowledgepartnership.com/uk/published-reports/> Acessado em: 09/08/2014.
- ROBERTSON, D., 2014, **Has ‘Disruptive Innovation’ Run Its Course? Not Yet...**, Knowledge at Wharton, Disponível em: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/disruptive-innovation-run-course-yet/> Acessado em: 17/08/2014.
- ROLLING STONE, 2012, **Grupo de hackers Anonymous ataca sites em reação ao fechamento do Megaupload**, Disponível em: <http://rollingstone.uol.com.br/noticia/grupo-de-hackers-anonymous-ataca-sites-em-reacao-ao-fechamento-do-megaupload/> Acessado em: 10/08/2014.
- ROSE, L., 2006, **Hollywood’s Most Expensive Movies**, Forbes. Disponível em: http://www.forbes.com/2006/12/18/movies-budget-expensive-tech-media-cx_lr_1214moviebudget.html Acessado em: 09/07/2014.
- SANDVINE, 2014, **Global Internet Phenomena Report: 1H 2014**.
- SÁ-EARP, F., SROULEVICH, H., 2008, “O Mercado do Cinema no Brasil”, In: GUIMARÃES E SOUZA, R., SÁ-EARP, F., SROULEVICH, H., 2008, “Dois Estudos Sobre Economia Do Cinema No Brasil”, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Série Textos para Discussão.
- SCHATZ, T., 2007, **The Contemporary Hollywood Film Industry**. 1ed. Wiley-Blackwell, pp. 11-42.
- SONY PICTURES, 2014.a, Disponível em: <http://www.sonypictures.com/corp/divisions.html> Acessado em: 16/08/2014.

SONY PICTURES, 2014.b, Disponível em:

<http://www.sonypictures.com/corp/history.html#2000> Acessado em: 16/08/2014.

SONY PICTURES MUSEUM, 2014, Disponível em:

<http://www.sonypicturesmuseum.com/studio/history/4> Acessado em: 16/08/2014.

STRADELLA ROAD, 2010, **Moviegoers 2010**.

SUDLER, H., 2013, “Effectiveness of anti-piracy technology: Finding appropriate solutions for evolving online piracy”, **Business Horizons**, v. 56, n. 2, pp.s 149-157.

SUMNER, D., 2013, **Is The Conjuring Really Based on a True Story?**, Best Horror Movies. Disponível em: <http://www.best-horror-movies.com/news?name=is-the-conjuring-really-based-on-a-true-story> Acessado: 08/08/2014.

TYSON, J., 2000, **How Movie Distribution Works**, How Stuff Works. Disponível em: <http://entertainment.howstuffworks.com/movie-distribution.htm> Acessado em: 26/07/2014.

UIS, 2013, **Emerging Markets and the Digitalization of The Film Industry**.

UNESCO, 2006, **Trends in Audiovisual Markets – Regional Perspectives from the South**.

UNIVERSAL PICTURES, 2014, Disponível em:

<http://www.nbcuni.com/international/universal-pictures-international-entertainment/>
Acessado em: 16/08/2014.

VERRIER, R., 2009, **MPAA stops disclosing average costs of making and marketing movies**, LA Times. Disponível em: <http://articles.latimes.com/2009/apr/01/business/fi-cotown-mpaa1> Acessado em: 02/08/2014.

WALT DISNEY COMPANY, 2013, **Fiscal Year 2013 Annual Financial Report And Shareholder Letter**.

WALT DISNEY COMPANY, 2014, Disponível em:

<http://thewaltdisneycompany.com/disney-companies/studio-entertainment> Acessado em: 16/08/2014.

WAXMAN, S., 2003, ' **Rings' Shows Trend Toward Global Premieres**, The New York Times, Disponível em:

<http://www.nytimes.com/2003/12/22/movies/22RING.html> Acessado em: 16/08/2014.

WARNER BROS, 2014, Disponível em:

<http://www.warnerbros.com/studio/divisions/television/television-group.html>, Acessado em: 16/08/2014.

WESSEL, M., 2012, **The Inevitable Disruption of Television**, Harvard Business Review Blog Network, Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-inevitable-disruption-of-t/> Acessado em: 17/08/2014.

WHITE, K., RAO, B., MINAKAKIS, L., 2010, "A Qualitative Examination of Movie Piracy Behaviors and Their Impact", In: 2010 Proceedings of PICMET: Technology management for global economic growth, Phuket, Tailândia.

WINSECK, D., 2011, **Movies e Money**, Mediamorphis, Disponível em:

<http://dwmw.wordpress.com/2011/03/16/movies-and-money/> Acessado: 16/08/2014.

WOLFERS, J., ZITZEWITZ, E., "Prediction Markets", **Journal of Economic Perspectives**, v. 18, n. 2, pp. 107-126.

9. ANEXOS

ANEXO I

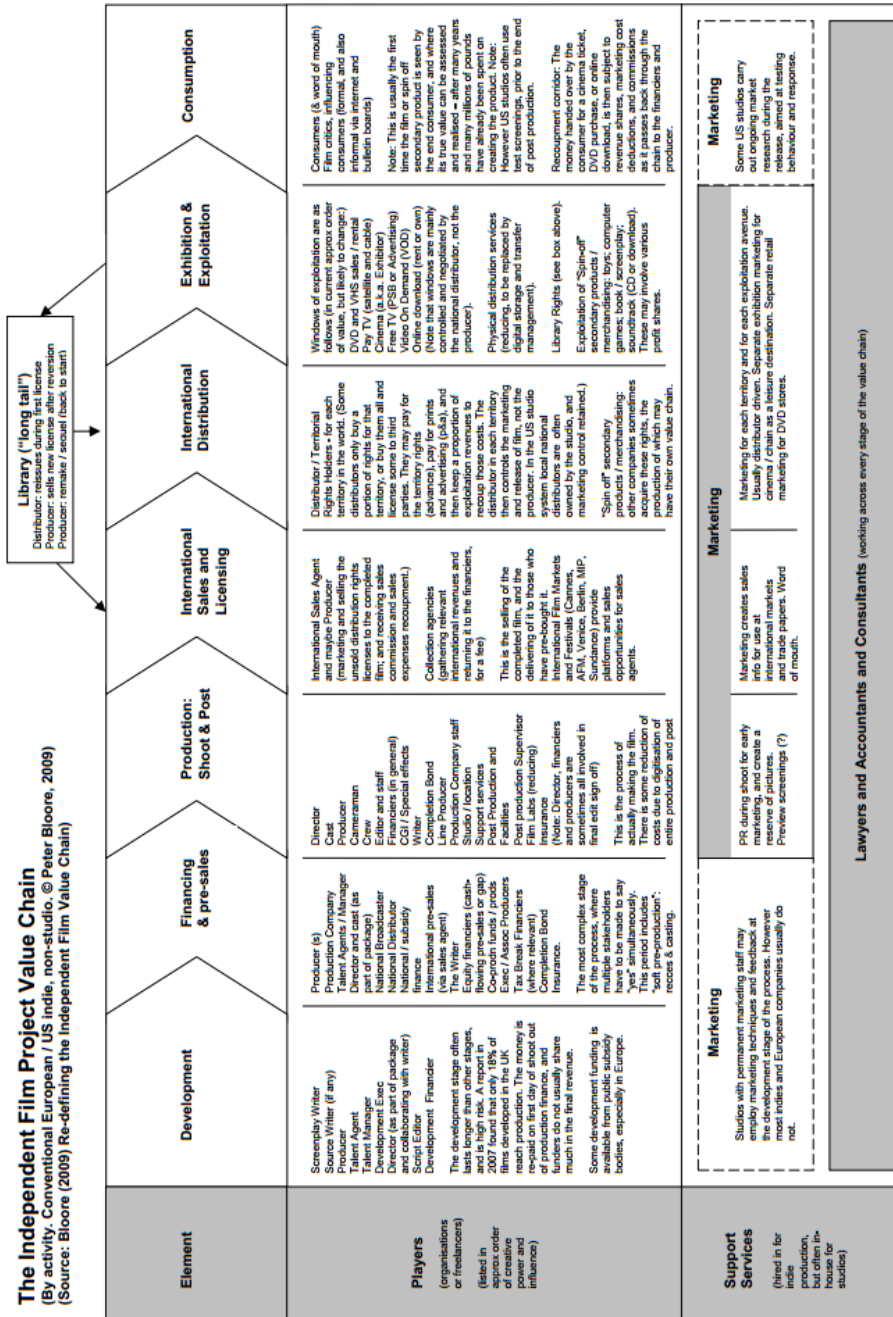


Figura 25: Cadeia de valor da indústria de filmes independentes

Fonte: Bloore. 2009, p 8.

ANEXO II

Revenue mix % by period	Q1 2014	Q1 2013	Q1 2012	Q1 2011	Q1 2010
Box office	55.8%	58.5%	60.0%	58.7%	62.2%
Food service	31.1%	30.6%	30.9%	29.4%	29.1%
Media	8.7%	6.6%	5.1%	8.1%	5.6%
Other	4.4%	4.3%	4.0%	3.8%	3.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Figura 26: Tabela da fonte o faturamento do Cineplex

Fonte: Cineplex Inc, First Quarter Report, 2014.