

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**FERNANDA FERNANDES CACHAPUZ**

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE CINEMA: O CASO DO  
FILME “ANTES QUE O MUNDO ACABE”, DA CASA DE CINEMA DE  
PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2010**

**FERNANDA FERNANDES CACHAPUZ**

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE CINEMA: O CASO DO  
FILME “ANTES QUE O MUNDO ACABE”, DA CASA DE CINEMA DE  
PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2010

**Fernanda Fernandes Cachapuz**

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE CINEMA: O CASO DO  
FILME “ANTES QUE O MUNDO ACABE”, DA CASA DE CINEMA DE  
PORTO ALEGRE**

**Conceito final:**

**Aprovado em.....de.....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dra. Mariana Baldi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

---

**Orientador - Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Fernando Dias Lopes, pelo exemplo profissional; por ter me incentivado e oportunizado a descoberta do conhecimento científico.

Aos meus pais e meus irmãos pelo companheirismo, amizade e apoio irrestrito sempre que precisei.

Ao Guilherme pelo incentivo constante e apoio em todos os momentos.

À Casa de Cinema de Porto Alegre, que contribuiu de forma muito importante nesta pesquisa, permitindo assim a realização deste estudo.

## RESUMO

O presente estudo consiste na análise do papel das estratégias de cooperação existentes no filme “Antes que o mundo acabe”. Partindo do pressuposto de que o cinema está situado em um ambiente complexo e formado por organizações com certas especificidades, o objetivo do estudo é identificar as estratégias de cooperação adotadas na produção cinematográfica do filme “Antes que o mundo acabe”, e verificar os limites e benefícios produzidos por esses arranjos. Para analisar o caso, foi desenvolvido um referencial teórico baseado na caracterização dos arranjos cooperativos, na explicação de estratégias de cooperação no ambiente competitivo atual, e dos motivos e contingências que levam a adoção, ou não adoção, de arranjos cooperativos. O método de estudo é classificado como qualitativo, tipo estudo de caso, adotando a técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se que as relações entre as organizações são baseadas em contratos de licenciamento, coprodução e distribuição, os quais são formas pouco dependentes umas das outras. Não há, aparentemente, fidelidade e confiança entre as organizações, muito menos troca de tecnologia, informação e parceria para redução dos altos custos e riscos. A partir desse estudo, sugerem-se pesquisas futuras em outras produções cinematográficas, para identificar se existe um consenso em relação às formas de cooperação do setor.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégias de cooperação, estrutura em redes, arranjos cooperativos, cinema brasileiro.

## ABSTRACT

The present study consists at the analysis of the paper of the existing cooperation strategies in the movie "Before the world ends". Assuming that the cinema is situated in a complex environment made up of organizations with certain characteristics, the objective of this study is to identify the cooperative strategies adopted in the film production of the film "Before the world ends," and check the limits and benefits produced by these arrangements. To analyze the case, it was developed a theoretical framework based on the characterization of the cooperative arrangements, in the explanation of cooperative strategies in today's competitive environment, and the reasons and contingencies that lead to adoption or non adoption of cooperative arrangements. The method of study is classified as a qualitative, case study, adopting the technique of content analysis. It was concluded that relationships between organizations are based on licensing agreements, joint production and distribution agreements, which are some ways dependent upon each other. There is not, apparently, loyalty and trust between organizations, much less exchange of technology, information and partnership to reduce high costs and risks. From this study, it is suggested future researches in other Brazilian films, to identify whether there is a consensus on the modalities of cooperation in the sector.

**KEYWORDS:** cooperation strategies, structure in networks, cooperative arrangements, Brazilian cinema.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais atores da cadeia de valor do cinema brasileiro .....	15
Figura 2 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe. ....	25
Figura 3 - Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	14
3.1 Objetivo Geral .....	14
3.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
4.1 Estrutura em redes .....	15
4.2 Formas de arranjos cooperativos .....	22
4.3 Razões para a formação de arranjos cooperativos .....	27
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	30
5.1 Tipo de pesquisa .....	30
5.2 Procedimentos de coleta de dados .....	32
5.3 Análise dos dados .....	33
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	33
6.1 História do cinema no Brasil .....	33
6.2 História do cinema no Rio Grande do Sul .....	39
6.3 O filme “Antes que o mundo acabe” .....	41
6.4 A Casa de Cinema de Porto Alegre .....	45
6.5 Os atores que compõem a cadeia de valor e suas relações na produção do filme “Antes que o mundo acabe” .....	48
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	56
<b>ANEXO</b> .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

A existência de meios de comunicação capazes de expressar uma mensagem ao alcance de certo número de indivíduos destaca a importância das atividades culturais em uma sociedade. A crescente participação do cinema no campo da cultura tem concentrado esforços no estudo deste setor.

Dados da Agência Nacional do Cinema (ANCINE) mostram que o primeiro semestre de 2010 registrou um público total de 60.163.961 espectadores e uma renda de R\$ 567.085.295,21 nos cinemas. Esses dados indicam um aumento de público e renda no setor em relação ao ano anterior. O público foi 8,66% maior que o do primeiro semestre de 2009 e 5% maior que o do segundo semestre de 2009. A renda semestral apresentou um aumento de 19,63% frente aos resultados do primeiro semestre 2009 e de 14,39% em relação aos números do segundo semestre de 2009 (ANCINE, 2010).

No primeiro semestre de 2010, 33 produções nacionais foram lançadas, sendo 20 obras de ficção e 13 documentários. A ANCINE, com o apoio do Ministério da Cultura, registrou que os filmes brasileiros atraíram 6.442.456 espectadores, com renda de R\$ 52.270.626,19, garantindo a participação de 10,71% sobre o público total do semestre. Este desempenho indica uma diminuição de público e de renda se comparado ao do primeiro semestre de 2009 (decréscimo de 40,96% e 42,06%, respectivamente). Já em relação ao segundo semestre de 2009, houve recuperação do público e da renda desses filmes com índices de crescimento de 24,75% e 25,35%, respectivamente (ANCINE, 2010).

O motivo das variações de público e renda entre os semestres foi causado, basicamente, pelo desempenho das principais estréias brasileiras de cada período. O primeiro semestre de 2009 contou com o lançamento do filme “Se Eu Fosse Você 2”, que foi um sucesso de bilheteria (6.112.851 espectadores). Já no segundo semestre do mesmo ano, apesar de os “Os Normais 2” contabilizarem um grande número de espectadores (2.202.640), os índices de público do cinema brasileiro não

se mantiveram nos mesmos patamares. Essa diferença de resultado ficou evidente frente aos números do primeiro semestre de 2010, que reuniu o público do filme “Chico Xavier” (3.409.062 espectadores) e boa parte do público de “Xuxa em o Mistério de Feiurinha” (1.048.935) (ANCINE, 2010).

Com relação à distribuição de filmes brasileiros, a empresa Sony/Disney (Columbia) registrou o maior público (3.956.230 espectadores), obtendo 61,41% da audiência de filmes nacionais. A Sony/Disney (Columbia), responsável pela comercialização do filme “Chico Xavier”, obteve, através da exibição deste único filme, 86,17% do público do filme nacional pela empresa. O filme foi o quarto colocado no ranking geral de público do período, com 3.409.062 espectadores, o que corresponde a 52,91% do público de filmes nacionais (ANCINE, 2010).

A região sul do país tem contribuído de forma intensa para o desenvolvimento da indústria brasileira de cinema, em termos de público e de produção de filmes. Com relação ao público, a capital do Rio Grande do Sul é a nona cidade na lista das que mais compram ingressos de cinema per capita no país (FEIX; PERRONE, 2010). Já em relação à produção de filmes, para esse ano, é previsto o lançamento de uma série de projetos de longas-metragens, tais como o filme do diretor Beto Souza, “Insônia”; o filme “A Oeste do Fim do Mundo”, do diretor Paulo Nascimento; o filme “Morro do Céu”, de Gustavo Spolidoro e o filme de Carlos Gerbase, “Mais que Nada”. Além disso, o diretor Jorge Furtado está desenvolvendo dois roteiros de longa-metragem (STIVALETTI, 2010). O volume de projetos e a participação crescente do público indicam o quanto o cinema gaúcho tem colaborado para o setor e aprimorado a qualidade do cinema brasileiro para a cultura do país.

O Festival de Gramado, na sua trigésima oitava edição, confirmou essa contribuição do cinema gaúcho no campo da cultura. Neste festival, na seção de longas-metragens, os gaúchos competiram com o filme “Enquanto a Noite Não Chega”, de Beto Souza. Outros dois filmes participaram da Mostra Panorâmica, “A Última Estrada da Praia”, de Fabiano de Souza e o documentário “Walachai”, de Rejane Zilles. Dois curtas concorreram na competição nacional: “Amigos Bizarros do Ricardinho”, de Augusto Canani, e o suspense “Um Animal Menor”, de Pedro Harres e Marcos Contreras (STIVALETTI, 2010).

O filme gaúcho “Antes que o mundo acabe” é um sucesso de crítica nacional. O filme de Ana Luiza Azevedo tem acumulado diversos prêmios em festivais no Brasil e no exterior. No 2º Festival de Paulínia (2009) ganhou melhor filme (prêmio da crítica), melhor direção, melhor fotografia, melhor direção de arte, melhor música, melhor figurino. Na 33ª Mostra Internacional de Cinema de São Paulo (2009) ganhou o prêmio Itamaraty (melhor filme brasileiro da mostra). Na 19º Divercine - Festival Internacional de Cinema para Crianças e Jovens – em Montevideu, Uruguai (2010), ganhou o Grande Prêmio "Guri", melhor longa de ficção, melhor ópera prima (filme de diretor estreante), prêmio SIGNIS (júri especial). E em outubro de 2010, na 15º SCHLINGEL - Festival Internacional de Cinema para Crianças e Jovens - Chemnitz, Alemanha, ganhou o Grande Prêmio do júri de melhor filme juvenil da competição (ANTES QUE O MUNDO ACABE, 2010).

Devido a essa expressiva participação do cinema gaúcho no setor de cinema nacional, justifica-se o interesse pela pesquisa nesse segmento do campo da cultura. A pesquisa centrar-se-á mais precisamente no cinema gaúcho. Nesse sentido, é necessário primeiramente entender como funciona a indústria cinematográfica. Na produção de um filme, verifica-se a presença de atores, diretores, produtor, empresa produtora, empresa distribuidora e exibidores. Os atores representam as cenas, guiados por um determinado roteiro. Essas cenas são organizadas por um diretor. O diretor e sua equipe são patrocinados por um produtor, que tem o apoio de uma produtora. E por fim, quando o filme está completo, é distribuído e exibido nas salas de cinema. Entretanto, cabe referir que o desenrolar da produção de um filme não ocorre conforme um processo segmentado, várias atividades são realizadas simultaneamente: os atores, o diretor e a equipe, por exemplo, interagem continuamente para o processo de produção do filme (KIRSCHBAUM, 2006).

O dinamismo da indústria do cinema torna-a um campo interessante de pesquisa no estudo das relações de cooperação. A produção de um filme pode ser considerada como um projeto de curta duração, onde não há vínculos sociais permanentes, já que, uma vez finalizado o filme, os indivíduos da cadeia de valor se dispersam. Segundo Kirschbaum (2006), a produção de um filme não se realiza na forma de uma estrutura hierárquica nem na forma de uma estrutura de mercado,

mas sim na forma de uma estrutura de organização em rede. Nessa estrutura, as relações incluem laços verticais e horizontais, os quais não são uniformes, provocando a heterogeneidade de difusão de informações.

O que Kirschbaum (2006) chama de uma estrutura em rede, configura-se como estratégias de cooperação pautadas, em muitas circunstâncias, na confiança como mecanismo de coordenação. Como a produção de um filme é sempre um projeto único, embora possa se utilizar de alguns procedimentos padrões, cada projeto demanda um arranjo específico e diferentes combinações de recursos tangíveis e não tangíveis. Dependendo da natureza do projeto ou da dimensão do filme a ser produzido, variações também ocorrem na formação dessas estratégias e nas estruturas de governança.

Finalmente, pode-se argumentar, hipoteticamente, que tais estruturas construídas para viabilizar os recursos tangíveis e não tangíveis necessários para a produção do filme, da sua distribuição e sucesso na exibição, poderão também influenciar no próprio desenvolvimento do filme.

O presente estudo centrar-se-á na análise do papel das estratégias de cooperação na indústria cinematográfica gaúcha. Nesse sentido, foi escolhido o filme “Antes que o mundo acabe”, da diretora Ana Luiza Azevedo, para realizar o estudo. Assim, definem-se como perguntas da pesquisa: Quais as estratégias de cooperação adotadas na produção cinematográfica do filme “Antes que o mundo acabe” e quais os limites e benefícios produzidos por essas formas de cooperação?

## 2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem o propósito de contribuir no campo de estratégias de cooperação através da realização de pesquisa sobre as formas de cooperação interorganizacionais adotadas, ou não adotadas, na produção de um filme brasileiro. A participação do cinema nacional na cultura do país vem crescendo desde a sua retomada nos anos 90. As mudanças na estrutura de incentivo e apoio à indústria cinematográfica nacional, operadas a partir da década de 90, contribuíram não somente no número de lançamentos, como também no padrão de qualidade da produção cinematográfica nacional.

O mercado cinematográfico é caracterizado por ser um ambiente complexo e abrangente. O filme de longa-metragem e as salas de cinema são apenas fatores de uma economia que inclui toda uma indústria anterior – patrocinador, produção, montagem, finalização, distribuição, marketing - e posterior - DVD, televisão, internet, jogos e brinquedos (FILMEB, 2010).

A justificativa desta pesquisa baseia-se no fato de que a maioria dos estudos no campo de estratégias cooperativas tem como foco central organizações mais tradicionais do que aquelas que compõem a cadeia de valor do cinema, ou seja, organizações situadas no setor automobilístico, de telecomunicações e de tecnologia da informação. Nesse sentido, essa pesquisa justifica-se por produzir conhecimento sobre a cadeia produtiva da indústria cinematográfica brasileira, a qual é composta por empresas de alta especificidade, gerando subsídios para os atores, nela envolvidos, planejarem suas relações de cooperação. Em outras palavras, os elementos resultantes da análise do caso em estudo permitirão às empresas realizar uma revisão crítica do processo de cooperação existente, considerando os diferentes atores que formam a cadeia de valor da indústria do cinema brasileiro.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar as estratégias de cooperação adotadas na produção cinematográfica do filme “Antes que o mundo acabe”, e verificar os limites e benefícios produzidos por essas formas de cooperação.

### **3.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo a que se propõe o estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o desenvolvimento do cinema no Brasil e no Rio Grande do Sul;
- Descrever a cadeia de valor – empresa produtora, empresa distribuidora e exibidores – do filme “Antes que o mundo acabe”;
- Identificar como são as relações dos atores da cadeia de valor do filme “Antes que o mundo acabe”;
- Verificar as motivações e contingências que levaram a adoção, ou não adoção, de estratégias de cooperação pela produção do filme e que recursos fluíram através desses acordos.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Estrutura em redes

A antiga forma de estrutura organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada tem sido alterada para um formato no qual as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes de interligações (CARVALHO, 2000). As redes têm sido utilizadas como uma forma de dinamizar as organizações no enfrentamento de ambientes complexos (LOPES; BALDI, 2009).

Diante de um ambiente socioeconômico cada vez mais complexo e dinâmico, formas organizacionais mais flexíveis e enxutas têm sido adotadas como estratégias alternativas de sobrevivência para as empresas. As relações interorganizacionais assumiram papel relevante em um contexto onde todos querem ser flexíveis, ter acesso a novos mercados, se adaptar às mudanças e potencializar suas vantagens competitivas (SOUZA, 2005). Lorange e Roos (1996) afirmam que um grande número de exemplos de arranjos cooperativos pode ser encontrado nos setores automobilístico, de semicondutores, computadores, tecnologia da informação, telecomunicações, robótica, transporte aéreo, entre outros.

Estudos no campo das organizações têm procurado identificar os elementos que tornam as empresas propícias a ingressarem em uma rede e o motivo que levam essas empresas a definirem certos parceiros para a formação de redes. Para explicar tal fato, Lorange e Roos (1996) apontam cinco características dos negócios de hoje:

- Crescente internacionalização com pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global e das vantagens de escopo. Dessa forma, surge a necessidade de trabalho conjunto entre parceiros para amenizar a escassez de matéria-prima, recursos, reduzir tempo, etc;

- Apesar da internacionalização, as organizações precisam permanecer fortes em seus mercados nacionais. Assim, é necessário formar uma relação com um parceiro local;
- Rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produto mais curtos, exigindo considerável resposta e demanda. Como decorrência, a necessidade de se possuir pesquisa e desenvolvimento conjunta, suficiente base de recursos para reunir competências escassas e para transformar os resultados em ampla aplicação comercial;
- Maior demanda por soluções sistemáticas que envolvem diversos tipos de competências, ofertas de produtos e serviços, etc., os tornando pacotes para serem oferecidos aos clientes. Nesse sentido, surge a necessidade de reunir o melhor de vários padrões;
- Emergência de novos concorrentes em negócios mais tradicionais, combinada com a frequente força necessária para alguém se reposicionar proativamente. Daí, a necessidade de construir estruturas em redes de negócios fortes.

Como perspectiva de análise, Carvalho (2000) sugere que as redes sociais são definidas como um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais de um tipo específico. As trocas e as discussões no interior de um grupo possuem uma história e esta história resulta em rotina e estabilização de laços entre os membros. Os atores não respondem sozinhos, e uma estrutura de relações afeta as ações tomadas pelos atores individuais que compõem toda a rede social.

Nessa mesma linha, Almeida Filho (2005) explica que uma rede se estrutura com a criação de conexões entre diferentes pontos ou elementos, transformando-os em nós da rede. Os pontos numa rede são os elementos locais, e a malha inteira é o elemento global da rede. Devido à interconectividade da estrutura em redes, as ações locais podem tomar uma proporção global, e as relações entre as dinâmicas locais e globais dependem criticamente da estrutura da rede.

Ainda, conforme Almeida Filho (2005), o princípio fundamental do campo da teoria de redes é a ideia de que um padrão oculto é a chave para entender como as

redes interagem e intercambiam informações. Modelos explicativos, ou cadeias epistêmicas, gerados no contexto do novo paradigma, têm considerado o que vem sendo chamado de dependência estrutural de elementos interligados; isto é, efeitos de ligação em rede. Isto significa que a complexidade de estruturas não depende apenas do número de fatores e elementos envolvidos, mas também da diversidade e interatividade das conexões nos processos dinâmicos que compõem as redes.

É importante salientar que, nessa perspectiva, o ambiente é formado por um conjunto de relações que se constituem em uma rede de trocas, o que não significa ausência de conflitos ou de disputas de poder. Uma rede não é algo dado, mas em constante construção, o que permite aos atores construir redes alternativas que possibilitem maior autonomia (LOPES; BALDI, 2009).

Diante disso, tem-se a formação de redes como uma construção coletiva onde atores individuais e coletivos precisam negociar para equilibrar seus interesses e assim construir ao longo do tempo uma identidade coletiva, que deve guardar espaço para as diferenças, para o debate e para a mudança (LOPES; BALDI, 2009). A estrutura da rede e as regras de integração entre seus constituintes orientam a escolha de parceiros e determinam o seu padrão de crescimento (ALMEIDA FILHO, 2005).

Gulati (1998) afirma que a perspectiva de redes constrói-se sob a noção de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social, nas quais elas estão emaranhadas e que aquelas ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nestas redes.

De acordo com Gulati (1998), existem duas abordagens centrais para analisar a influência das redes sociais: a que enfatiza as vantagens do diferencial informacional, conferidos pelas redes sociais, e a que destaca as vantagens de controle dos atores, gerando uma vantajosa posição no interior da rede social. Apesar de serem analiticamente diversas, o autor comenta que estes dois benefícios podem acumular-se, uma vez que, os benefícios de controle resultam, muitas vezes, em vantagens no diferencial informacional.

As redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural (GRANOVETTER, 1992 *apud* GULATI, 1998, p. 296). Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho sutil de informações. Atores que partilham diretamente conexões entre eles estão provavelmente em poses de mais informação comum e conhecimento que os demais. Em geral, supõe-se que os atores estão fortemente ligados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos. A coesão pode ser vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a confiança entre os atores. Em determinadas situações, os laços coesos podem ser a única fonte de informação sobre as capacidades e a fiabilidade dos parceiros (GULATI, 1998).

Emaranhados estruturais ou perspectivas de posição sobre redes ultrapassa os laços imediatos e enfatiza o valor informacional da posição estrutural que os parceiros ocupam em uma rede. A informação caminha não somente através dos laços imediatos, mas também, através da própria estrutura da rede. Na análise de redes, a posição que um ator ocupa na estrutura é uma função do parceiro relacional do ator. Atores ocupando posições similares não necessitam estar ligados entre eles. Entretanto, eles têm provavelmente de estar ligados ao mesmo leque de outros atores ou de similares agrupamentos de outros atores (GULATI, 1998).

Lopes e Baldi (2009) comentam que, para um maior entendimento do dinamismo de estruturas em redes, é preciso compreender quem são os atores envolvidos, de que recursos esses atores dispõem, que posições eles ocupam e quais objetivos eles estão buscando alcançar. E para isso, é necessário compreender os efeitos que a adoção de uma estrutura em redes pode produzir.

Nesse sentido, Lopes e Baldi (2009) afirmam que se deve empregar uma perspectiva de análise de redes, que pode focar apenas na sua funcionalidade como também nos seus efeitos políticos e na capacidade diferencial dos atores da rede de se beneficiarem, ou não, dela. Assim, quem o faz adota uma ideologia, podendo dar destaque aos ganhos de eficiência, à melhoria na posição estratégica das organizações envolvidas, à compreensão de como se deu a formação dessa

estrutura, ao impacto sobre o desenvolvimento local, às transformações no espaço em que ela opera, às acumulações de poder ou perdas de poder por determinados atores no espaço de abrangência dessa rede e mesmo sobre as pessoas que serão direta ou indiretamente afetadas por tal rede.

Ainda, segundo Lopes e Baldi (2009), além da compreensão de relações entre organizações que resultam em uma rede como estrutura de governança, a teoria de redes permite compreender relações entre atores coletivos e individuais em um espaço amplo de atuação.

A rede constitui-se em uma forma estrutural ou uma estrutura de governança pautada em mecanismos externos de coordenação com capacidade para produzir resultados tanto para as organizações envolvidas diretamente como para o conjunto de atores que compartilham o mesmo contexto institucional das organizações cooperantes. Com isso, a rede por si só não é sinônimo de inovação, eficiência, desenvolvimento local, entre outros benefícios. Dependerá de como ela é concebida, de quem a integra, dos propósitos da sua formação, do contexto em que ela é formada, da sua extensão, dos recursos disponíveis para serem integrados ou trocados, dos mecanismos de coordenação empregados, das ações de outros atores diante de sua formação (LOPES; BALDI, 2009).

Conforme Fontes (2005), pode-se identificar a posição e o grau de importância de cada organização no interior da rede através da caracterização das diversas atividades que cada empresa realiza, das tecnologias que cada uma detém e do nível de conhecimento do ambiente dentro do arranjo organizacional. As ligações entre as empresas acontecem por diversas razões, tais como cooperação de tecnologia, redução de custos, penetração em outros mercados, maior participação no mercado, troca de informações e conhecimentos.

Em uma estrutura em redes, identificam-se três dimensões inter-relacionadas: a cooperação, a coordenação e a motivação. A cooperação pressupõe uma redução na ocorrência de rivalidades ou oportunismos entre aqueles que cooperam; considera-se que a cooperação se dá pela interação social e pela integração de competências e processos das diferentes empresas do arranjo. Para que a

cooperação aconteça, mecanismos de coordenação são imprescindíveis. E a motivação está relacionada a resultados positivos, obtidos através da relação de cooperação entre os agentes do arranjo organizacional (FONTES, 2005).

A importância dos diferentes arranjos cooperativos varia de acordo com a abordagem teórica empregada para entendê-los. Segundo Vizeu (2003), é possível identificar duas abordagens predominantes no estudo das relações de cooperação. A primeira segue a corrente técnico-econômica, segundo a qual a busca de competitividade se dá pela concentração de competências e recursos produtivos e pela minimização dos custos. Como referência dessa abordagem, tem-se a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) e a Teoria da Dependência dos Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Já a segunda abordagem segue a corrente das ciências sociais não-funcionalistas, segundo a qual considera os aspectos políticos, históricos, culturais e sociais o fundamento explicativo da efetividade das redes. Nesta segunda abordagem, a orientação técnico-econômica dá espaço a uma perspectiva mais subjetivista, vinculada à tradição fenomenológica da ciência social. Como referência dessa linha de pesquisa, tem-se o estudo sobre especialização flexível de Piore e Sabel (1984) e o conceito de capital social desenvolvido por Putnan (1996).

Segundo Souza (2005), até o surgimento da abordagem baseada na Economia dos Custos de Transação, as organizações eram vistas apenas em função dos seus custos de produção. Entretanto, de acordo com Coase (1937), as empresas acarretariam outros custos, os chamados custos de transação. Um custo de transação é aquele custo que a organização tem ao participar em um mercado, ou seja, é o custo incorrido ao fazer uma troca econômica. Nesse sentido, os custos de transação seriam os custos de coletar informações, os custos de negociação e os custos do estabelecimento de contratos.

De acordo com Williamson (*apud* SOUZA, 2005, p. 45), as empresas deveriam investir em estruturas que minimizassem os seus custos de transação. Esse autor aponta para a existência de duas estruturas básicas de governança: mercado, onde as transações são conduzidas pela barganha de preço; e hierarquia, em que a alocação de recursos é conduzida através de relações de autoridade,

minimizando a possibilidade de comportamento oportunista e o efeito da racionalidade limitada. Dessa forma, as redes são formadas quando as condições exigem flexibilidade (obtida tradicionalmente através das transações realizadas diretamente no mercado) e controle (redução de oportunismo obtido por meio da internalização das transações). Em síntese, redes seriam formas intermediárias ou uma combinação dos mecanismos de coordenação típicos de mercado e de hierarquia.

Segundo Souza (2005), a contribuição da Economia dos Custos de Transação se dá ao reforçar que a estrutura de redes pode ser uma forma de aumentar a eficiência das empresas e contribuir para o ganho de competitividade ao reduzir custos e otimizar relações contratuais.

A Teoria da Dependência dos Recursos contribui com o estudo de redes de cooperação ao fortalecer a noção de que essa estrutura pode ser considerada como uma estratégia eficiente na obtenção e gestão de recursos estratégicos (SOUZA, 2005). Penrose (1959), em sua obra “A Teoria do Crescimento da Firma”, salienta que há dois tipos de recursos empresariais em uma organização: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que são facilmente comprados, arrendados ou produzidos; tais como materiais e equipamentos. Já os recursos intangíveis são as capacitações centrais, a cultura organizacional, o poder de aprendizagem, os quais são difíceis de copiar e de encontrar no mercado e, por isso, tornam-se fontes de vantagem competitiva; isto é, recursos estratégicos para a organização. Portanto, para Souza (2005), o sucesso de uma organização seria em função, não apenas do posicionamento estratégico no mercado, mas também da eficiência da empresa em adquirir e sustentar recursos estratégicos.

As duas abordagens técnico-econômicas enfatizam que as redes de cooperação seriam capazes de aumentar a eficiência das organizações participantes. Nesse sentido, o ganho de competitividade seria advindo da redução de custos, otimização de recursos, ampliação de mercado, incremento de receitas, etc. Essas abordagens contribuem para mostrar que um dos principais motivos que

levam as empresas a colaborar é a possibilidade de obter ganhos econômicos (SOUZA, 2005).

Conforme Souza (2005), na segunda abordagem, tem-se os estudos de Piore e Sabel que abordam a estrutura de redes de cooperação entre organizações como forma de promover a inovação. A teoria de Piore e Sabel mostrou que os grandes modelos de organização da produção e a política industrial não seriam baseados somente na eficiência, mas também resultado das transformações sociais. Dessa forma, a teoria da especialização flexível abriu espaço para um enfoque sociológico e político das redes interorganizacionais. Nesse contexto, as relações de cooperação entre empresas seriam de integração e cooperação por meio de acordo que propiciassem ganhos de competitividade, a partir da especialização e da flexibilidade de produção.

A teoria sobre o capital social levantou aspectos importantes para o estudo de redes, tais como a confiança e a reciprocidade. Souza (2005) observa que Putnan (1996) propôs que o capital social seria um bem público gerado como subproduto de outras atividades sociais e cujo componente básico seria a confiança. Para Putnan, enquanto o capital físico se referiria a objetos físicos e o capital humano a características dos indivíduos, o capital social representaria as conexões entre indivíduos. Ainda para Putnan, o capital social auxiliaria as sociedades a superar o dilema da ação coletiva, coibindo o oportunismo, por meio de ações de cooperação. Esse capital social estaria representado nas características da organização social como a confiança e as normas de reciprocidade. Os estudos sobre capital social, de maneira geral, mostraram a importância das relações sociais como base da confiança nas relações interorganizacionais. Portanto, a confiança seria resultado das relações interpessoais (SOUZA, 2005).

## **4.2 Formas de arranjos cooperativos**

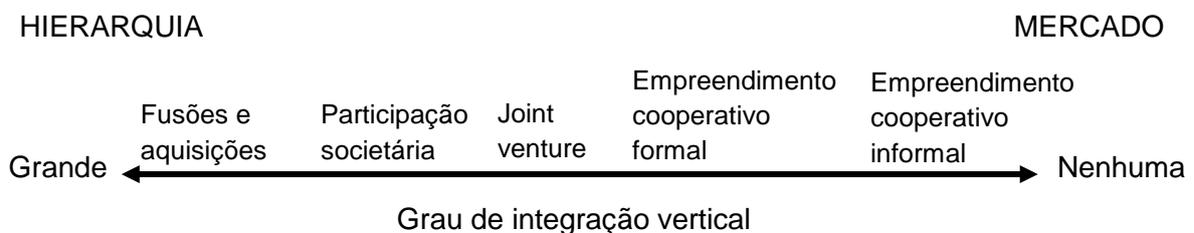
Segundo Contractor e Lorange (2004), nos últimos anos, é possível notar a formação de uma grande quantidade de arranjos cooperativos tais como as joint ventures, consórcios, acordos de coprodução, acordos informais, licenciamentos, acordos formais, entre outras formas de relação de cooperação. Dessa forma,

verifica-se que o tradicional modelo de organização, a multinacional de estrutura hierárquica rígida, aos poucos, está sendo alterado para uma nova forma de estrutura, baseada nas relações de cooperação. Tradicionalmente, os executivos preferiam entrar no mercado ou em uma linha de negócios sozinhos. Os arranjos cooperativos eram frequentemente vistos como uma segunda opção estratégica para as grandes organizações, principalmente para aquelas que precisavam quebrar barreiras de entrada protecionistas de mercado ou que tinham que se basear nas leis do governo local.

Entretanto, as recentes relações de cooperação têm acontecido por outros motivos e em economias com pouca pressão de regulação. As ligações entre empresas tem envolvido troca de conhecimento e informação, redução de custos, troca de tecnologia e maior participação em mercados (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

De acordo com Contractor e Lorange (2004), os impactos estratégicos nas operações, o grau de dependência, o período de duração, o risco envolvido e o rendimento do custo de oportunidade variam de acordo com o tipo de arranjo cooperativo adotado pelas organizações.

Lorange e Roos (1996), em livro que trata a abordagem cooperativa como mais realista do que a abordagem competitiva para o sucesso de organizações a um nível global, apresentam uma forma teórica para definição de alianças estratégicas através de uma escala de integração vertical. A figura abaixo mostra uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”):

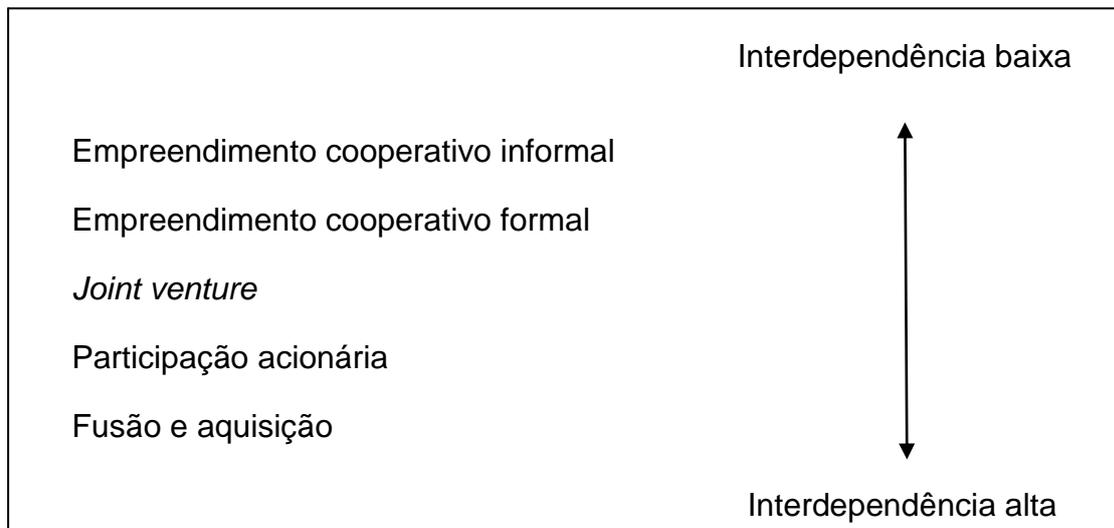


**Figura 2 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.**

Fonte: Lorange e Roos (1996), pag 15

O lado esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Assim, qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. Os arranjos de participação societária e joint venture podem representar um grau ainda menor de integração. Diversos tipos de acordos cooperativos formais e informais representam etapas ao longo do caminho em direção a níveis ainda menores de integração vertical. Por último, no final do lado direito da escala contínua, está situado o mercado, onde a troca de bens e serviços é livre. Em outras palavras, não há qualquer integração vertical. Cabe ressaltar que, as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala (LORANGE; ROOS, 1996).

Contractor e Lorange (2004) apresentam uma definição teórica alternativa de arranjos cooperativos, baseada no grau de interdependência entre as partes. Essa definição pode ser verificada através da seguinte figura:



**Figura 3 - Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.**

Fonte: Lorange e Roos (1996), pag 16

Os acordos de treinamento técnico e de assistência inicial geralmente são arranjos de curta duração; e a ligação entre as empresas parceiras é mínima. De forma similar, a licença de patente acontece pela transferência única do direito de patente. Já a licença de know-how, os acordos de gestão e os acordos de serviço de marketing apresentam uma interdependência maior, pois esses tipos de arranjos

organizacionais envolvem transferência de conhecimento adquirido por certa empresa, envolvendo questões técnicas e administrativas (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

A forma de arranjo cooperativo joint venture é definida como a participação de duas ou mais empresas em um empreendimento, em que cada uma das partes contribui com ativos, detém parte da nova empreitada em algum grau e compartilha os riscos. Há três razões para a realização dessa forma de relação de cooperação: legislação governamental, uma das partes necessita das habilidades e conhecimentos da outra, um dos parceiros precisa dos ativos do outro. Em algumas situações, os parceiros têm participações iguais; em outras, uma das partes tem maior participação do que a outra (ROSSI; SACCHI, 2006). Usualmente, as joint ventures estão relacionadas com a criação de uma organização separada, entretanto diversos acordos cooperativos envolvem joint ventures sem a criação de uma outra corporação; em vez disso, normas e fórmulas de controle, custos e resultados são bem definidos (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

Outra forma conhecida de arranjo cooperativo é a franquia. Esse arranjo concede um direito de uma empresa a outra independente (franqueado) para fazer negócios de forma predeterminada. O direito em questão pode ser relativo à forma de vender os produtos da empresa franqueadora, ao uso do nome, à produção, às técnicas de marketing, ou ao uso geral do negócio. De forma geral. A franquia pode envolver vários desses elementos. Esse tipo de arranjo também apresenta desvantagens: a seleção e treinamento de franqueados pode vir a ser um problema, a rígida padronização da operação, que impossibilita as adaptações necessárias para atender aos mercados locais, pode ser também um impedimento (ROSSI; SACCHI, 2006).

Segundo Rossi e Sacchi (2006), com alianças de participação acionária, corporações multinacionais adquirem participação minoritária em empresas que possuem importância estratégica para suas operações, a fim de garantir fornecimento e contruir relações de trabalho formal e informal. Os parceiros continuam com suas operações, como organizações separadas, mas cada um desfruta das forças que o outro provê.

De acordo com Rossi e Sacchi (2006), o contrato de licenciamento permite que uma empresa use a propriedade intelectual de outra por meio de compensação, os chamados royalties. A propriedade licenciada pode incluir patentes, marcas, direitos autorais, tecnologia, conhecimento técnico e habilidades (ou competências específicas). Como desvantagem, os autores citam que é a forma mais limitada de participação em mercados estrangeiros e não fornece garantias para futuras expansões. Em troca de royalties, a empresa que licencia pode criar seu próprio concorrente, não somente no mercado para o qual a licença foi concedida, mas para outros mercados também.

A cooperação e a competição proporcionam caminhos alternativos ou simultâneos para o sucesso de uma organização e, por isso, devem ser consideradas como aspectos relevantes no estudo de estratégia corporativa. A criação de uma estrutura de cooperação pode gerar certa preocupação a uma das partes em relação à criação de um futuro competidor; principalmente, se o tipo de relação de cooperação é a transferência de tecnologia ou de know-how para outra empresa. Esse problema em potencial pode ser evitado, limitando o parceiro através de cláusulas restritivas no contrato, tais como cláusulas de proteção sobre patentes, do controle contínuo sobre a aliança e da ligação do parceiro em uma rede completa de cooperação. Enfim, os benefícios de uma relação de cooperação devem exceder os custos diretos e indiretos, tais como a criação de um futuro competidor (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

Powell (1987) afirma que existe uma preocupação comum sobre os arranjos cooperativos, a de que as partes se apropriam de forma desigual do valor da parceria. Essa preocupação e a incerteza de que o parceiro irá atingir a performance esperada, explicam o motivo pelo qual alguns relacionamentos começam com certas trepidações. Devido a essa preocupação, Lorange e Roos (1996) comentam que toda aliança deve proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um negócio.

### 4.3 Razões para a formação de arranjos cooperativos

De acordo com Contractor e Lorange (2004), as estruturas em rede de cooperação criam valor para as organizações envolvidas através tanto de acordos verticais quanto de acordos horizontais. Cabe salientar que os parceiros devem ter forças complementares para que possam cobrir todos os conhecimentos necessários do ambiente complexo. Esses autores afirmam que, existem pelo menos sete razões para a formação de redes de cooperação:

1. Redução do risco;
2. Economias de escala e/ou racionalização;
3. Troca de tecnologia;
4. Cooptação ou obstrução da competição;
5. Superação de barreiras de comércio e de investimento, impostas pelo governo;
6. Facilidade na iniciação de expansão internacional de empresas inexperientes;
7. Vantagens verticais de quase-integração de ligar contribuições complementares dos sócios em uma corrente de valor.

Os arranjos cooperativos podem reduzir os riscos para seus parceiros na medida que os riscos de um projeto são divididos por mais de uma empresa, na forma de redução e dispersão dos custos fixos, de redução do investimento total de capital, de diversificação da carteira de produtos, de entrada no mercado e reembolso mais rápidos. Outra maneira de redução de riscos através das relações de cooperação acontece quando uma empresa se liga a uma organização local para conter os riscos políticos do negócio. Tal organização local pode ter suficiente poder político para deixar o arranjo cooperativo livre de ações ou interferências do governo local (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

De acordo com Contractor e Lorange (2004), a racionalização da produção significa que determinados insumos não são mais fabricados em lugares diferentes com custos desiguais. A produção desses componentes é transferida para a localidade com menor custo de fabricação, a qual possui a melhor vantagem

competitiva. A outra vantagem na racionalização da produção é que como o volume na localidade mais vantajosa é mais elevado, uma redução adicional no custo médio da unidade é possível devido à economia de escala.

Algumas relações de cooperação são formadas com a finalidade de associação de tecnologias complementares entre seus parceiros, explicam Contractor e Lorange (2004). A troca de know-how e patentes entre as organizações contribuem para a formação de um produto superior. Outro aspecto relevante é a entrada mais rápida em um mercado através da aceitação, pelas autoridades, de certas certificações que um parceiro possui, na localidade de outro parceiro.

Alguns arranjos cooperativos são formados com o propósito de conter a competição. Isto é, Contractor e Lorange (2004) afirmam que a formação de estruturas em rede com o competidor pode diminuir a concorrência. Essas relações organizacionais são conhecidas como estratégias de defesa.

Uma das razões mais antigas para a formação de arranjos cooperativos é a conveniência para a entrada em certos mercados. Devido a regras e políticas impostas por alguns governos, a formação de arranjos cooperativos é uma forma mais fácil e rápida de entrar em tais mercados. Outra razão para a formação de estruturas de cooperação ocorre quando empresas, geralmente de pequeno e médio porte, iniciam a expansão em outros territórios. Como a expansão inicial, se feita sozinha, levaria muito tempo, essas organizações fazem alianças estratégicas para acelerar sua presença global (CONTRACTOR; LORANGE, 2004).

Segundo Contractor e Lorange (2004), diversas formas de relação de cooperação ocorrem através da contribuição sobre elementos similares. No entanto, os autores comentam que algumas joint ventures, acordos de coprodução, alianças de pesquisas e acordos de gestão e/ou de serviços de marketing são uma forma de integração quase vertical, onde cada parceiro contribui com elementos diferentes. Assim, os elementos de cada parceiro são complementares, e não similares. Um arranjo cooperativo em que a relação não é de completa integração nem puramente contratual é definida como quase integração.

Por fim, além de estar fundamentada em uma ideia de negócio viável e uma estratégia global realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas. É imprescindível criar um clima de confiança e entendimento mútuos, pois um arranjo cooperativo envolve esforço e dedicação das partes (LORANGE; ROOS, 1996).

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa define-se como estudo de caso de natureza exploratória, sendo o caso em análise o filme “Antes que o mundo acabe”. Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, à medida que essa estratégia de pesquisa proporciona uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. A escolha do estudo de caso como método de pesquisa justifica-se pelo foco da pesquisa em eventos contemporâneos inseridos no contexto da vida real.

Assim, adotou-se o nível interorganizacional de análise, com foco nas relações de cooperação entre os principais atores que compõem a cadeia de valor do setor de cinema. A escolha do filme “Antes que o mundo acabe” como caso de estudo foi resultado da acessibilidade para a realização de entrevistas com a empresa produtora, a Casa de Cinema de Porto Alegre, a qual é uma empresa muito bem conceituada no país e no exterior, pelos trabalhos desenvolvidos ao longo de seus 23 anos.

O enfoque mais adequado para o estudo em questão foi o qualitativo. De acordo com Vieira (2004), a abordagem qualitativa de pesquisa atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos. Esses fatores são relevantes neste estudo, pois é imprescindível compreender a especificidade de cada organização que compõe a cadeia produtiva do setor de cinema.

### **5.2 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas em profundidade, com a finalidade de compreender aspectos que permitissem identificar

as formas de relações de cooperação existentes no filme “Antes que o mundo acabe”, seus limites e benefícios. A primeira entrevista foi feita com uma funcionária da Casa de Cinema de Porto Alegre, indicada pela diretora do filme. Segundo a diretora do filme, essa funcionária poderia explicar elementos gerais da cadeia produtiva do setor de cinema e o funcionamento da Casa de Cinema de Porto Alegre. A entrevista durou 30 minutos e foi realizada no dia 21 de outubro de 2010. A outra entrevista foi realizada com a produtora executiva e uma das seis sócias da Casa de Cinema de Porto Alegre; tinha como foco principal a compreensão da cadeia de valor do filme “Antes que o mundo acabe”. A entrevista teve duração de 45 minutos e foi realizada no dia 28 de outubro de 2010.

A coleta de dados secundários foi feita através do observatório brasileiro do cinema e do audiovisual – O.C.A. – do Ministério da Cultura, de artigos referentes ao campo da cultura e do banco de dados online FILMEB, a fim de caracterizar a história da indústria brasileira de cinema e de analisar o cenário atual do setor de cinema brasileiro.

### **5.3 Análise dos dados**

Segundo Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar, testar, ou recombinar as evidências encontradas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Com relação à especificação da técnica de análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo para compreender as motivações que orientam a ação dos diferentes atores que integram o arranjo cooperativo organizacional. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Com relação à análise dos dados primários, foram transcritas, literalmente, as duas entrevistas, ressaltando-se as questões colocadas com maior ênfase pelas entrevistadas. A partir das transcrições, buscou-se alcançar os objetivos específicos que compõem o estudo. Com relação aos dados secundários, buscou-se identificar

os aspectos presentes nos materiais supracitados, de forma a relacioná-los com os dados primários, completando-os.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1 História do cinema no Brasil**

Em 1895, pela primeira vez, foram exibidas em público imagens da realidade. Inventado pelos irmãos Louis e Auguste Lumière, o cinematógrafo possibilitava a projeção de cenas para várias pessoas ao mesmo tempo. Assim nascia o cinema (ARAUJO, 1995).

A primeira exibição de cinema no Brasil aconteceu em 8 de julho de 1896, na Rua do Ouvidor, no Rio de Janeiro. Durante os dez primeiros anos, o cinema teve pouca expressão, tanto como atividade comercial de exibição de fitas importadas quanto como na produção artesanal local. Somente em 1907, com a produção industrial de energia elétrica no Rio de Janeiro e São Paulo, o comércio cinematográfico floresceu. O quadro técnico, artístico e comercial do cinema era formado quase que exclusivamente por estrangeiros que já tinham alguma experiência na área cinematográfica em seus países de origem (FERRARESI, 2010).

O período compreendido entre 1912 e 1922 foi marcado pela primeira crise do cinema, com problemas de produção e dificuldades de exibição nas salas de cinema, ocupadas pelos filmes norte-americanos. O cinema nacional concorreu com a forte estrutura de distribuição de filmes norte-americanos, numa disputa que se estende até os dias de hoje. Nestes anos, o cinema brasileiro foi amparado pela produção de documentários e cine-jornais, que levantavam recursos para a produção de filmes de ficção. Os filmes deste período foram baseados em obras da literatura brasileira, principalmente as do período romântico (DEPARTAMENTO CULTURAL, 2010).

Durante as entrevistas, a questão da concorrência do cinema brasileiro com o cinema americano foi destacada nos seguintes trechos:

[...] os filmes nacionais, em geral, competem muito com o blockbuster. Assim, se um filme nacional tem previsão de estréia no mesmo final de semana do 'Alice no país das maravilhas', as distribuidoras adiam a estréia do filme nacional, porque será um fracasso de bilheteria e, obviamente, o exibidor não vai querer mais aquele filme (Entrevistada 1, 2010).

E os exibidores, assim, é aquela boa vontade. Eles são os donos do cinema. Então, se não tiver 12 cópias do 'Homem Aranha', ou do 'UP', ou enfim, os filmes que vêm dos blockbusters, eles dão um canto para o cinema brasileiro. E eles são obrigados a dar também, pois tem uma coisa que chama cota de tela (Entrevistada 2, 2010).

De acordo com a reportagem divulgada pelo Ministério da Cultura (2010), a Cota de Tela é regulamentada pela Agência Nacional de Cinema (ANCINE) e tem como objetivo promover a auto-sustentabilidade da indústria e o aumento da produção cinematográfica brasileira. O decreto 7.061/2009 estabelece a cota mínima de dois filmes brasileiros e 28 dias de exibição nos cinemas em 2010. O número de dias e filmes diferentes exibidos varia de acordo com a quantidade de salas em cada complexo de cinema.

A tabela abaixo complementa os comentários das entrevistadas em relação à concorrência entre o cinema nacional e o estrangeiro. Nessa tabela é possível verificar a relação entre filmes nacionais e estrangeiros, em termos de público, renda e lançamentos (ANCINE, 2010):

**Tabela 1: Evolução de público – 2009 – 2010 por semestre**

	1º semestre 2009	2º semestre 2009	1º semestre 2010	Variação 1º sem 2010 / 1º sem 2009	Variação 1º sem 2010 / 2º sem 2009
Público total	55.371.005	57.299.901	60.163.961	8,66%	5,00%
Renda total	474.036.970,04	495.753.105,22	567.085.295,21	19,63%	14,39%
Público filmes nacionais	10.911.251	5.164.422	6.442.456	-40,96%	24,75%
Renda filmes nacionais	90.219.527,86	41.699.388,51	52.270.626,19	-42,06%	25,35%
Público filmes estrangeiros	44.459.754	52.135.479	53.721.505	20,83%	3,04%
Renda filmes estrangeiros	383.817.442,18	454.053.716,71	514.814.669,02	34,13%	13,38%
% participação – Público de filmes nacionais	19,71%	9,01%	10,71%	-	-
Lançamentos nacionais	38	46	33	-13,16%	-28,26%
Lançamentos estrangeiros	121	114	125	3,31%	9,65%

Fonte: 2009 – 2010 ANCINE/SAM – SADIS Agregado

Em 1925, a produção cinematográfica também começou a ocorrer nas capitais de Pernambuco, do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais. Nos anos 30, iniciou-se a era do cinema falado. Notaram-se também os primeiros sinais da

tomada de consciência cinematográfica nacional, com os jornais dedicando matérias aos filmes brasileiros (FERRARESI, 2010).

No final dos anos 40, foi criado o estúdio Vera Cruz, um projeto estético-cultural que previa para São Paulo a vitalização da vida cultural, conduzida pela burguesia industrial. A produção da Vera Cruz era caracterizada por um sistema de estúdios e uma equipe técnica experiente, preocupados em produzir industrialmente seus filmes, que constituíam dramas universais, no mesmo formato de Hollywood. Suas produções traduziam a preocupação de ser um cinema sério, bem diferente das chanchadas cariocas. No entanto, devido ao alto custo dos filmes e a ausência de uma distribuidora própria capaz de levar os seus produtos ao mercado e salas de cinema brasileiras, o projeto Vera Cruz fracassou. Apesar de sua falência em 1954, o filme “O Cangaceiro” (1953), de Lima Barreto, ganhou o prêmio de melhor filme de aventura no Festival de Cannes (FERRARESI, 2010).

Um grupo de jovens frustrados com a falência das grandes companhias cinematográficas paulistas resolveu mudar o estilo de produção dos filmes brasileiros: os filmes teriam uma produção com baixo custo e seriam voltados à realidade brasileira. Assim, nascia o Cinema Novo (DEPARTAMENTO CULTURAL, 2010).

Mesmo após o golpe militar de 1964, que instalou o regime autoritário no Brasil, os realizadores do Cinema Novo e uma nova geração de cineastas, conhecida como “údigrudi” (termo irônico derivado do “underground” norte-americano) continuaram a fazer obras críticas da realidade, ainda que usando metáforas para burlar a censura dos governos militares (DEPARTAMENTO CULTURAL, 2010).

Em 1974, o governo Geisel criou a Embrafilme, que teve papel preponderante no cinema brasileiro até sua extinção em 1990 (LIMA, 2004). A Empresa Brasileira de Filmes S.A. (Embrafilme) era uma empresa de capital misto, sob controle da União, responsável por produzir, co-produzir, financiar, exportar e importar obras audiovisuais, formar profissionais, publicar estudos e armazenar dados. A Embrafilme funcionava com investimentos diretos do governo, tanto na forma de

apoio seletivo, como na forma de apoio automático (FILMEB, 2010). O CONCINE (Conselho Nacional de Cinema) foi criado em 1976 e visava substituir os conselhos deliberativo e consultivo do Instituto Nacional de Cinema. Durante 15 anos, a Embrafilme e o CONCINE formaram a base da indústria cinematográfica no Brasil.

Com a entrada do governo Collor, que seguiria políticas neoliberais de extinção de entidades estatais, a Embrafilme e o CONCINE foram extintos assim como as medidas adotadas para a indústria cultural como um todo. Essas ações do governo causaram polêmica no meio artístico, tendo sido o governo acusado de inviabilizar a produção cultural no país. A produção nacional, então dependente da Embrafilme, entrou em declínio, e pouquíssimos longas-metragens nacionais foram produzidos e exibidos nos anos seguintes (DEPARTAMENTO CULTURAL, 2010).

Esse aspecto foi observado pela entrevistada, que fez o seguinte comentário a respeito do período do governo Collor:

Nós já tínhamos feito alguns curtas, ele simplesmente acabou com a gente. Mas aí nós conseguimos dinheiro fora, na Alemanha e na Inglaterra, pra poder fazer as produções. Não havia produção de filmes praticamente. O que é a ANCINE hoje, era a Embrafilme, e ela foi extinta. O Collor foi lá e fechou. (Entrevistada 2, 2010).

Em 1991, o governo precisou reagir às pressões do meio artístico e criar um novo conjunto de normas para gerenciar a produção cultural nacional. Em dezembro de 1991, a lei 8.313, também conhecida como Lei Rouanet, instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, estabelecendo novos mecanismos de financiamento da produção cinematográfica. A Lei Rouanet permite às empresas utilizar parte do imposto de renda no apoio a projetos culturais de modo geral. Para incentivar especificamente o setor audiovisual, foi criada a Lei nº 8.685, em 1993, conhecida como Lei do Audiovisual, muitas vezes utilizada em conjunto com a Lei Rouanet. Na Lei do Audiovisual é possível destacar dois artigos: o artigo 1º, que determina que as empresas possam deduzir até 3% do total de seu imposto de renda, se esse dinheiro for revertido para a produção de obras audiovisuais; e o artigo 3º, que incentiva as distribuidoras estrangeiras a investir na produção nacional, permitindo a dedução de até 70% do imposto sobre suas remessas para o exterior (FILMEB, 2010).

A liquidação das entidades de apoio à indústria cinematográfica (Embrafilme e CONCINE), durante o governo Collor, deixou um vazio na prospecção de informações sobre o desempenho real da indústria cinematográfica nacional, pois, uma vez que era função do CONCINE fazer levantamento dos dados pertinentes ao setor, sua extinção sem repasse de obrigações para outro órgão deixou uma lacuna na geração de estatísticas de desempenho dos filmes nacionais e quaisquer outras informações relevantes. Nesse sentido, em 6 de Setembro de 2001, com a Medida Provisória 2.228-1, foram criadas novas instâncias governamentais de apoio ao cinema: o Conselho Superior do Cinema e a Agência Nacional do Cinema – ANCINE (DEPARTAMENTO CULTURAL, 2010).

A ANCINE se estabeleceu a partir de uma demanda do setor, que se organizou e desenvolveu a proposta da agência durante o Congresso Brasileiro de Cinema. Num primeiro momento, a proposta era a criação de uma agência que fosse capaz de regular todo o setor do audiovisual, seguindo o modelo de outras agências reguladoras do mercado. Porém, pouco antes do lançamento da medida provisória de criação da ANCINE, a TV foi excluída e a agência voltou-se exclusivamente para o cinema (FILMEB, 2010).

Com a retomada do cinema brasileiro durante a década de 90, o setor experimentou um crescente aumento de renda e público, tomando para si uma parcela significativa do mercado e competindo nas salas de projeção com filmes estrangeiros, tendo tido muitos de seus títulos indicados para prêmios e participado de festivais de cinema, o que indica um aumento de receptividade do público de cinema e da crítica especializada.

De acordo com a base de dados disponibilizada pelo FILMEB (2010), informações da evolução do investimento na produção audiovisual mostram que a captação de recursos teve seu auge em 1997, quando chegaram a ser revertidos para a produção R\$ 75 milhões (via artigo 1º da Lei do Audiovisual), mais R\$ 3,8 milhões (via artigo 3º desta mesma lei) e mais R\$ 34 milhões (via Lei Rouanet), totalizando quase R\$ 115 milhões. Esse valor caiu praticamente pela metade em 1998. Em 2000, o total dos incentivos fiscais revertidos para a produção foi pouco maior do que R\$ 50 milhões. Aos poucos, com o incentivo às distribuidoras

estrangeiras através do artigo 3º da Lei do Audiovisual, o interesse das distribuidoras estrangeiras na distribuição de filmes brasileiros cresceu: em 2003, a arrecadação foi de R\$ 41,7 milhões e, em 2006, o valor chegou a R\$ 57,7 milhões.

Do ponto de vista da produção, o mercado de cinema no Brasil obteve um bom crescimento nos últimos anos. Desde 1997, o número de filmes brasileiros lançados em circuito tem variado entre 20 e 30 títulos por ano. A participação de mercado, por sua vez, pulou de menos de 1% no começo dos anos 90 para cerca de 10% em 2000. Em 2001, a participação de mercado nacional foi de 9%; em 2002, de 8%; e, em 2003, foi para 21,4%. O ano de 2003 contou com filmes de muito sucesso entre o público, como por exemplo, “Carandiru” e “Os Normais”. Nesse ano, o público do filme brasileiro chegou a 21,3 milhões de espectadores. O ano de 2003 foi um ano recorde para o cinema brasileiro e também um caso isolado. Pois, nos anos seguintes, os números da produção nacional não seguiram o salto de 2003<sup>1</sup> (FILMEB, 2010):

**Tabela 2 - Evolução do público de filmes brasileiros**

<b>Ano</b>	<b>Público - filmes brasileiros (em milhões)</b>	<b>Participação de mercado (%)</b>
2004	16,4	14,1
2005	10,7	11,4
2006	9,9	11,0
2007	10,3	11,6
2008	8,8	9,9
2009	15,9	14,2

Fonte: adaptado FILMEB (2010)

Mesmo tendo adquirido tanta força nos últimos anos, o mercado de cinema no Brasil precisa de muitos investimentos em infraestrutura de produção e exibição. Os investimentos e o consequente crescimento dos últimos anos provam que existe no país um grande potencial de expansão.

<sup>1</sup> Foi verificado que existem alguns dados, retirados de fontes diferentes (ANCINE E FILMEB), que não estão congruentes, o que pode ser devido a metodologias distintas de cálculo.

## 6.2 História do cinema no Rio Grande do Sul

De acordo com Keske (2009), o cinema gaúcho nasceu com uma temática peculiar. A obra “Ranchinho do Sertão” (1912) de Eduardo Hirtz instaurou, na primeira década do início do século, a temática rural, abordagem que se tornou recorrente e ganhou profundidade. Rossini (*apud* KESKE, 2009, p. 203) comenta que nos anos 20 ocorreu um aumento considerável da produção cinematográfica gaúcha, gerando certa alternância entre o cinema de temáticas rurais e o cinema de temáticas urbanas.

As décadas de 60 e 70 foram caracterizadas como as mais prolíficas para o cinema gaúcho. Durante esse período, a atividade cinematográfica se firmou através de Vitor Mateus Teixeira, o Teixeirinha, cantor já consagrado quando iniciou uma promissora carreira de produtor e ator de filmes. A década de 80 foi considerada um marco para o cinema gaúcho, pela transposição da temática rural para a temática urbana. Essa década foi marcada pela atuação de um grupo de jovens produtores e diretores de Porto Alegre, entre os quais estavam Giba Assis Brasil, Carlos Gerbase, Werner Schünemann, Antonio Carlos Textor, Néelson Nadotti, Odilon Lopez e Sérgio Silva, todos contrários às tendências de retratar as temáticas históricas ou os espaços rurais (BUNDT, 2005).

Entre 1990 e 1995, o volume de filmes produzidos no Sul diminuiu consideravelmente. A partir de 1995, houve uma lenta retomada da produção através do estabelecimento de parcerias entre os produtores de filmes e empresas do setor privado, além da criação de uma série de leis de incentivos fiscais e premiações para roteiros e projetos de cinema. Com a entrada das leis de incentivo às produções, os projetos de filmes de longa metragem que se habilitaram aos benefícios foram, em sua maioria, obras cujas histórias se passam no meio rural e retratando momentos históricos do Rio Grande do Sul (BUNDT, 2005).

Bundt (2005) comenta que esta tendência ao rural e ao histórico talvez se deva à falta de roteiristas que consigam captar as questões da contemporaneidade, pelo fato de o Rio Grande do Sul ainda apresentar diversos pontos a discutir sobre

sua origem rural, suas contradições históricas, sua relação com o restante do país e também pela procura de uma estética do cinema gaúcho.

Bundt (2005) afirma ainda que, mais do que em qualquer outro estado brasileiro, no Rio Grande do Sul aconteceu uma das maiores mobilizações do meio cinematográfico, e também onde se encontra o maior número de incentivos à produção de filmes, seja em concursos públicos e privados, seja em festivais.

A entrevistada faz o seguinte comentário a respeito dos incentivos públicos à produção de filmes brasileiros:

[...] então, qual é a forma como os filmes brasileiros estão sendo produzidos? Existem editais, os maiores do Brasil são o da Petrobras e do BNDES (são editais públicos), com uma série de exigências para que você escreva um projeto de longa-metragem, seja para a produção, para a finalização, distribuição, comercialização; portanto, têm várias modalidades. (Entrevistada 2, 2010).

A entrevistada comenta também sobre os investimentos para a produção do filme “Antes que o mundo acabe”:

[...] nós tínhamos esses dois contratos (BNDES e Petrobras) mais o aporte da Copesul (Braskem), mais alguns valores um pouco menores de outros patrocínios, que vieram através do Banrisul, porque para você ter o seu filme, tem que abrir o capital do filme, tem que entrar na CVM; assim, os investidores colocam algum dinheiro lá também. Esse dinheiro foi de alguns gaúchos que entraram através do Banrisul, que é a corretora do filme. Você vai passando o seu chapéu e o pessoal vai depositando na sua conta. Assim, nós conseguimos fazer o filme sem ter o aporte de uma distribuidora. Quando nós terminamos o filme, nós tivemos mais um outro valor que veio do prêmio adicional de renda do “Saneamento Básico – o Filme”. Nós juntamos todos os valores que temos. O prêmio adicional de renda é um prêmio que, conforme o número de espectadores que você tem no seu filme anterior, a ANCINE aporta um percentual para você investir em outro projeto que você queira dentro da produtora. E nós optamos pelo “Antes que o mundo acabe” (Entrevistada 2, 2010).

Essa grande mobilização do cinema gaúcho levou à criação de dois cursos superiores de Cinema, na UNISINOS, na PUCRS e um técnico na UFRGS, e ao surgimento de um grande número de aspirantes à profissão (BUNDT, 2005).

A entrevistada complementa a afirmação acima, da seguinte maneira:

[...] a PUC está investindo ou tem a intenção de investir em um centro técnico, porque eles têm um curso de cinema. Nós absorvemos muita gente de lá e do curso da Unisinos também. E tem dois sócios da casa de cinema que são professores nesses cursos. (Entrevistada 2, 2010).

Ao ser questionada sobre os principais pontos críticos e limitações para a viabilização da produção de um filme no Rio Grande do Sul, a entrevistada ressaltou:

Basicamente, é que não é uma produção contínua. Assim, aí faz dois filmes por ano, no máximo três. Então, são grupos bem separados, as equipes se misturam, mas não muito. Acho que é essa a dificuldade maior. Nós não temos um parque de estúdios. Nós temos tudo à mão, temos câmeras, luzes, equipe. Cada vez que você faz, tem que levantar tudo de novo. Nós até já estamos mais bem organizados em relação a isso. Mas não tem uma produção contínua, então muitas pessoas vão embora, trabalhar no centro do país. Os talentos vão embora, pois chega uma hora que não tem trabalho. Alguns vão para a área da publicidade, fazem filmes publicitários. Mas é algo que eles não aguentam muito, porque é outro ritmo, outro tipo de produto, outra intenção. Quando nós fizemos filmes, nós temos que ter muito amor à arte, tem que amar aquilo que você faz. Então, alguns talentos vão embora por não ter essa estrutura. A maior dificuldade é que não tem uma estrutura mais industrial. Mas não é só aqui, é no Brasil todo. Por exemplo, o laboratório que revela o negativo fica em São Paulo ou no Rio de Janeiro, Porto Alegre não tem laboratório. Nós mandamos o material e rezamos para que chegue sem problemas, fizemos seguro de todo material mandado. Assim, nós não temos alguns setores da cadeia, tipo o laboratório de revelação. (Entrevistada 2, 2010).

### 6.3 O filme “Antes que o mundo acabe”

Chris Rodrigues (2007, p. 13) define cinema como:

[...] imagens fotográficas em movimento, projetadas em uma tela a uma determinada velocidade, criando a impressão de movimento. Por se tratar de uma arte baseada em imagens, as imagens por si só podem não ser suficientes para contar-nos uma história em termos dramáticos, apóia-se tecnicamente em outros elementos, principalmente no som para atingir sua principal característica, que é a necessidade de mostrar visualmente todo o contexto dramático da história para o espectador.

A cadeia de valor de um filme é composta, principalmente, por atores, diretor, produtor, empresa produtora, empresa distribuidora e exibidores, conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 1: Principais atores da cadeia de valor do cinema brasileiro**

Fonte: Autor

O diretor é a pessoa responsável pela concepção cênica do filme. Orienta os atores, determina os enquadramentos, coordena o trabalho dos principais elementos envolvidos na filmagem. Já o produtor e a empresa produtora são os articuladores do cinema enquanto objeto industrial: cuidam desde o financiamento até as vendas (ARAÚJO, 1995).

A empresa produtora filma, edita e sonoriza o filme. Depois de pronto, a empresa produtora deve atrair uma empresa distribuidora interessada em mostrá-lo no maior número de cinemas. Com relação à cadeia de valor do cinema no país, verifica-se a presença de dois tipos de empresas distribuidoras (REPS, 2010):

- Majors: empresas internacionais com filiais no Brasil, tais como a Warner, Fox, Disney, Columbia Pictures e Paramount;
- Independentes: empresas que não são ligadas a qualquer empresa maior, tais como a Pandora, Mais Filmes e Europa.

Enquanto acerta com a empresa produtora, a empresa distribuidora também negocia com os donos das salas de cinema, os exibidores, para disponibilizar o filme em diversas salas. Os exibidores assinam um contrato com a empresa distribuidora

em função do lucro que as salas esperam obter com a exibição do filme, podendo pagar adiantado por um sucesso em potencial (BERGAN, 2007).

Com o número de salas definido, a distribuidora se envolve com a divulgação para o público, através de diversos materiais, tais como cartazes e trailer do filme. Uma semana antes da estréia, na maioria das vezes, há uma sessão para jornalistas que garante espaço na mídia para as críticas. Também pode haver uma pré-estréia dias antes da estréia oficial (ABRIL, 2010).

Após a exibição nos cinemas, os filmes são comercializados para o segmento de homevideo, composto por dois mercados:

- Direcionados para locação: disponibilizados exclusivamente para as videolocadoras;
- Direcionados ao varejo: os filmes são vendidos em lojas, direto ao consumidor final.

Mesmo entre os filmes que têm os direitos comprados, existem os que não serão, em nenhum momento, assistidos nos cinemas. Eles podem ser lançados diretamente em dvd, ou numa rede de TV, se a distribuidora achar que interessam a um público muito específico. Já os filmes mais alternativos, ainda que não atraiam nenhuma distribuidora, são exibidos em mostras e festivais (ABRIL, 2010).

O filme “Antes que o mundo acabe” é baseado no livro de Marcelo Carneiro da Cunha. A entrevistada comentou como começou o projeto:

[...] a filha da diretora leu o livro do Marcelo e comentou a história para os pais. Então, a Ana Luiza Azevedo e seu marido leram o livro e observaram que poderia dar um bom roteiro de filme infanto-juvenil. A partir desse momento, o projeto começou a dar forma (Entrevistada 1, 2010).

Marcelo Carneiro da Cunha conta que o título do filme, “Antes que o mundo acabe”, refere-se a um projeto, em que fotógrafos de todas as partes do mundo trabalham juntos, registrando o mundo como ele é, antes que ele acabe. Ou seja, antes que a globalização faça tudo ficar igual (ANTES QUE O MUNDO ACABE, 2010).

Segundo o roteirista do filme, Giba Assis Brasil, o que interessou a equipe desde o início foi construir um personagem que está em um momento de passagem e de descoberta da vida e do mundo. A relação dele com os amigos, com a namorada e com o pai que ele nunca conheceu. Esse pai fotógrafo, é ligado à diversidade do mundo e das pessoas, à maneira como vivem, se vestem, lidam com a música e com o dia a dia. Giba afirma que as pessoas estão se tornando cada vez mais iguais. A diversidade está deixando de ser real e concreta. Foi a partir daí que a equipe começou a pensar em como poderia ser o “Antes que o mundo acabe” em outros sentidos (CASA DE CINEMA, 2010).

O filme conta a história de Daniel, um adolescente do interior do Rio Grande do Sul, com alguns problemas que para ele parecem insolúveis como: um amor não correspondido, um amigo acusado de roubo e um pai que ele não sabe quem é. Seus conceitos sobre a vida e o mundo começam a mudar quando ele passa a receber cartas e conhecer a história e os sonhos do pai que nunca esteve presente. Em meio a tudo isso, ele deverá fazer suas primeiras escolhas adultas e descobrir que o mundo é muito maior do que se pensa (ANTES QUE O MUNDO ACABE, 2010).

De acordo com Paulo Halm, um dos roteiristas do filme, o processo de roteirização foi bastante longo, por conta das dificuldades naturais de produção. Ele observa que, geralmente, já é difícil levantar recursos para o cinema, e isso se multiplica quando o diretor é estreante, como no caso de Ana Luiza Azevedo (CASA DE CINEMA, 2010). Nesse sentido, cabe destacar que um aspecto fundamental para o desempenho de um ator em uma rede social é sua reputação. A reputação passa pelo reconhecimento dos demais atores, o que leva a uma melhor posição nessa rede. Essa posição, como afirmado pelo Paulo Halm, afeta o acesso a recursos chaves.

O filme apresenta a seguinte cadeia de valor:

- Principais atores: Pedro Tergolina (Daniel), Eduardo Cardoso (Lucas), Caroline Guedes (Maria Clara), Eduardo Moreira (Daniel – pai), Janaína Kremer (Elaine), Bianca Menti (Mim);
- Diretora: Ana Luiza Azevedo;
- Roteiro: Paulo Halm, Ana Luiza Azevedo, Jorge Furtado e Giba Assis Brasil;
- Direção de Fotografia: Jacob Solitrenick;
- Direção de Arte: Fiapo Barth;
- Direção Musical: Leo Henkin;
- Direção de Produção: Nora Goulart;
- Montagem: Giba Assis Brasil;
- Produtoras executivas: Nora Goulart e Luciana Tomasi;
- Empresa produtora: Casa de Cinema de Porto Alegre;
- Empresa distribuidora - nacional: Imagem Filmes;
- Empresa distribuidora – internacional: Ondamax
- Patrocinadores: Petrobras, BNDES, Ministério da Cultura, Banrisul, Braskem, Quanta, Pilla, Corretora Geral, Eny, Cemar, Orquídea.
- Alguns exibidores: cinemark, playarte, unibanco arteplex, santander cultural, entre outros.

#### **6.4 A Casa de Cinema de Porto Alegre**

A Casa de Cinema de Porto Alegre foi criada em dezembro de 1987, por um grupo de cineastas gaúchos. Em sua primeira fase, a Casa foi uma cooperativa de 11 realizadores, reunidos em 4 pequenas produtoras, que passaram a ter um espaço comum para trabalhar a distribuição dos filmes já realizados e o planejamento e realização dos próximos projetos (CASA DE CINEMA, 2010).

A partir de 1991, a Casa de Cinema de Porto Alegre se tornou uma produtora independente, representada por 6 sócios: Ana Luiza Azevedo (diretora e roteirista), Carlos Gerbase (roteirista e diretor), Giba Assis Brasil (roteirista e montador), Jorge Furtado (roteirista e diretor), Luciana Tomasi (produtora executiva) e Nora Goulart (produtora executiva). Durante esses anos, a Casa produziu dezenas de filmes,

vídeos, programas de televisão, cursos de roteiros e de introdução à realização cinematográfica, fóruns de debates e programas eleitorais para a TV (CASA DE CINEMA, 2010).

Ana Luiza Azevedo trabalha no setor de cinema desde 1984, tendo sido assistente de direção de diversos filmes, entre eles o curta “Ilha das Flores” (1989), as séries “Luna Caliente” (2000) e “Decamerão” (2009) e os longas “Tolerância” (2000), “O Homem que Copiava” (2003), “Bens Confiscados” (2004), “Meu Tio Matou um Cara” (2005) e “Sal de Prata” (2005). Dirigiu os curtas “Dona Cristina Perdeu a Memória” (2002), “Três Minutos” (1999) e “Barbosa” (1988) e os documentários “Ventre Livre” (1994), “Olho da Rua” (2002) e “O Grão da Imagem” (2007). Dirigiu programas de televisão para as campanhas eleitorais de 1992 a 2000 do Partido dos Trabalhadores. Dirigiu especiais para televisão, como “Dia de Visita” (2001) para a Globo e a série “Fantasias De uma Dona de Casa” (2008-2009) para a RBS. É programadora, desde 2001, do Cine Santander Cultural. Em 2009, lançou seu primeiro longa-metragem, “Antes que o mundo acabe” (CASA DE CINEMA, 2010).

Carlos Gerbase dirigiu os longas-metragens “Verdes Anos” (1984), “Tolerância” (2000), “Sal de Prata” (2005) e “Inverno” (1983). Roteirista e diretor dos curtas “Interlúdio” (1983), “Passageiros” (1985), “Aulas Muito Particulares” (1988), “O Corpo de Flávia” (1990), “Deus Ex-Machina” (1995) e “Sexo & Beethoven - o Reencontro” (1997). Realizou roteiros para a TV Globo, como os das minisséries “Memorial de Maria Moura” (1994) e “Engraçadinha” (1995). Também dirigiu especiais para televisão, como “O Comprador de Fazendas” (2001) para a Globo e “Faustina” (2002) para a RBS (CASA DE CINEMA, 2010).

Giba Assis Brasil dirigiu os longas “Verdes Anos” (1984) e “Deu Pra Ti Anos 70” (1981). É roteirista dos longas “Me Beija” (1984), “O Mentiroso” (1988) e “Super Colosso” (1995), das minisséries de TV “Agosto” (1993) e “Luna Caliente” (1998). Fez a montagem dos longas “Tolerância” (2000), “Houve Uma Vez Dois Verões” (2002), “O Homem que Copiava” (2003), “Meu Tio Matou Um Cara” (2005), “Sal de Prata” (2005), “Saneamento Básico, o Filme” (2007), “Ó Paí Ó” (2007), “3 Efes” (2007), “Gigante, Como o Inter Conquistou o Mundo” (2007), “Nada Vai Nos Separar” (2009), “Quase um Tango” (2009) e “Antes que o Mundo Acabe” (2009);

ainda, foi montador de mais de 20 episódios de TV e de mais de 30 curtas, entre eles “Ilha das Flores” (1989), “Deus Ex-Machina” (1995) e “Dona Cristina Perdeu A Memória” (2002) (CASA DE CINEMA, 2010).

Jorge Furtado é diretor e roteirista dos longas “Houve Uma Vez Dois Verões” (2002), “O Homem que Copiava” (2003) e “Meu Tio Matou Um Cara” (2005), além de curtas-metragens premiados no Brasil e no exterior, como “O Dia em que Dorival Encarou a Guarda” (1986), “Barbosa” (1988), “Ilha das Flores” (1989), “Esta Não é a sua Vida” (1991), “Angelo Anda Sumido” (1997) e “O Sanduíche” (2000). Roteirista e diretor do episódio “Estrada” e do longa-metragem “Felicidade é...” (1995). Para a TV Globo, dirigiu a série “Cena Aberta” (2003), a minissérie “Luna Caliente” (1998) e escreveu diversos roteiros, tais como “Agosto” (1993), “Memorial de Maria Moura” (1994) e “A Invenção do Brasil” (2000). Também escreveu o roteiro da série “Comédias da Vida Privada”, da qual também dirigiu o episódio “Anchietanos” (1997). E é roteirista do longa “Saneamento Básico – o Filme” (2007) (CASA DE CINEMA, 2010).

Luciana Tomasi é responsável pela produção dos longas “Tolerância” (2000), “Houve Uma Vez Dois Verões” (2002), “O Homem que Copiava” (2003), “Meu Tio Matou Um Cara” (2005), “Sal de Prata” (2005), “Saneamento Básico o Filme” (2007) e “Antes que o mundo acabe” (2009), de curtas-metragens como “Passageiros” (1985), “O Corpo de Flávia” (1990), “Memória” (1990), “Batalha Naval” (1992), “Deus Ex-Machina” (1995), “Sexo & Beethoven - o Reencontro” (1997) E “O Oitavo Selo” (1999) e pelas séries de TV “Cena Aberta” (2003), “Incidente em Antares” (parte local, 1994) e “Luna Caliente” (1998). Fez direção de produção em “Inverno” (longa-metragem, super-8, 1983). Fez coordenação de produção dos programas de TV das campanhas políticas do PT de 1992 a 2002. Coordenou a produção de especiais para televisão, especialmente das séries “Contos de Inverno” (2001 e 2002) (CASA DE CINEMA, 2010).

Nora Goulart é produtora executiva dos longas “Tolerância” (2000), “Houve Uma Vez Dois Verões” (2002), “O Homem que Copiava” (2003), “Meu Tio Matou Um Cara” (2005), “Sal de Prata” (2005), “Saneamento Básico - o Filme” (2007) e “Três Garotas e um Et”, de curtas-metragens como “Barbosa” (1988), “Ilha das Flores”

(1989), “A Matadeira” (1994), “Um Homem S\u00e9rio” (1996), “O Sandu\u00edche” (2000), e do epis\u00f3dio “Estrada” no longa “Felicidade \u00e9...” (1995). Foi coordenadora de produ\u00e7\u00e3o da RBS V\u00eddeo (de 1989 a 1991) e da TVC Cinema e Televis\u00e3o, S\u00e3o Paulo (1991). Produziu, para a TV Globo, segmentos de “Voc\u00ea Decide” (1991), “Doris para Maiores” (1991-92), o especial “O Alienista” (1993), a miniss\u00e9rie “Luna Caliente” (1998) e epis\u00f3dios da s\u00e9rie “Brava Gente” (2000 e 2001), al\u00e9m da s\u00e9rie “Cena Aberta” (2003). Produtora Executiva dos programas de TV das campanhas eleitorais do Partido dos Trabalhadores em 1992 a 2000. Em 2009, preparou a produ\u00e7\u00e3o do filme “Antes que o mundo acabe” (CASA DE CINEMA, 2010).

### **6.5 Os atores que comp\u00f5em a cadeia de valor e suas rela\u00e7\u00f5es na produ\u00e7\u00e3o do filme “Antes que o mundo acabe”**

Um primeiro aspecto abordado na pesquisa de campo foi entender a presen\u00e7a ou n\u00e3o de algum tipo de rela\u00e7\u00e3o de coopera\u00e7\u00e3o, tanto formal quanto informal, na produ\u00e7\u00e3o e distribui\u00e7\u00e3o do filme tomado como caso. Nesse sentido, uma das entrevistadas comentou a exist\u00eancia de coopera\u00e7\u00e3o, destacando o cinema como um neg\u00f3cio, conforme apresentado a seguir:

Sim, h\u00e1 um acordo. O cinema \u00e9 um neg\u00f3cio. Sem d\u00favida ele \u00e9 uma obra, que se pretende ser uma obra de arte, mas ele tamb\u00e9m \u00e9 um neg\u00f3cio. Na minha opini\u00e3o, toda obra de arte deveria ser um neg\u00f3cio, pois as pessoas que pensam, imaginam, se exp\u00f5em, que est\u00e3o ligadas \u00e0 obra, precisam acordar, comer, dormir, respirar, estudar, se divertir. E isso, demanda uma quest\u00e3o econ\u00f4mica (Entrevistada 2, 2010).

At\u00e9 a exposi\u00e7\u00e3o do filme de forma gratuita tem acordo de exposi\u00e7\u00e3o, que define o n\u00famero de vezes que ser\u00e1 passado e que n\u00e3o pode ser cobrado nenhum valor dos espectadores. At\u00e9 para exposi\u00e7\u00e3o gratuita tem acordo (Entrevistada 1, 2010).

Diante da exist\u00eancia de acordos, conforme relatado acima, a entrevistada foi indagada a respeito de como funciona a cadeia produtiva do cinema brasileiro:

Existem editais, os maiores do Brasil s\u00e3o o da Petrobras e do BNDES (s\u00e3o editais p\u00fablicos) [...]. E tem as distribuidoras e exibidoras, mas isso em um segundo momento. Quer dizer, h\u00e1 um par\u00eanteses a\u00ed: h\u00e1 a possibilidade de antes de voc\u00ea ter dinheiro (ou por editais ou por uma empresa da iniciativa privada, que invista no teu filme atrav\u00e9s de a\u00e7\u00f5es ou simplesmente por patroc\u00ednio, em troca de an\u00fancios e merchandising dentro do filme), voc\u00ea ter um acordo de coprodu\u00e7\u00e3o com uma empresa distribuidora. \u00c9 muito dif\u00edcil hoje, no pa\u00eds, um filme ser coproduzido por uma empresa distribuidora sem

ter um aporte antes na conta dela. Então, os distribuidores atualmente, no Brasil, verificam quem está produzindo e quem tem dinheiro, daí eles colocam dinheiro também. Salvo algumas exceções, quando alguém apresenta um projeto que tem o perfil da FOX ou da Columbia, a maneira como eles estão produzindo. Daí, eles avançam antes. Porque isso é dinheiro, é isenção de imposto. Eles não estão tirando dinheiro do caixa deles para a produção, em um primeiro momento. Lá na frente, quando o filme está pronto, aí eles tem que por dinheiro, dinheiro do caixa, que é o dinheiro que está junto, a verba que essa distribuidora tem dos filmes americanos que ela distribui. Assim, vai lançar 'Batman', que é aquele estardalhaço, daí sobra um valor para investir também em um filme brasileiro. Então, isso vai no pacote, são as Majors. E os exibidores [...] assim [...] é aquela boa vontade. Eles são os donos do cinema [...]. Tudo isso e mais um pouco são absolutamente contratados e registrados em cartório. Não existe a menor possibilidade, hoje, de fazer um filme sem você assinar do primeiro ao último dia tudo o que você está fazendo. Portanto, normalmente, o tripé é esse: editais, investimentos de empresas privadas (que pode ter ou não; ficando acionista do filme) e empresa distribuidora. Os exibidores só querem o seu dinheiro: eles exibem o filme e ficam com 50% para eles; não colocam nenhum centavo no filme (Entrevistada 2, 2010).

Entretanto, com o filme “Antes que o mundo acabe” a relação empresa produtora e empresa distribuidora aconteceu somente após a finalização do filme:

Com o filme “Antes que o mundo acabe” foi um pouco diferente. Porque assim: os editais tem um prazo, uma comissão que escolhe os melhores roteiros, pois são inscritos 400 projetos (não é só o roteiro, tem que mandar o projeto, contendo: o roteiro, o orçamento, justificar o porquê que você quer fazer aquele filme; não é nada simples; mas eu sou totalmente a favor, pois tem que organizar o setor de alguma forma). E assim, você tem aquele valor. Mas nós tínhamos um valor que ainda não era suficiente para fazer o filme. Daí, nós tivemos um aporte da Copesul, na época que a Braskem era Copesul ainda. Eles entraram no filme também como acionistas. E aí a distribuidora, foi uma época em que as distribuidoras estavam com alguns problemas, estavam mudando. Os filmes começaram a vir em 3D e os projetores não eram em 3D, os filmes começaram a ser exibidos em digital. Então, teve uma época em que o setor estava um pouco desorganizado. E nós estávamos sem nenhuma distribuidora que nos apoiasse, assim resolvemos fazer o filme sem nenhuma distribuidora. Foi nossa primeira experiência nesse formato, pois todos os outros filmes que fizemos tinham uma distribuidora na frente, já tinham aportado [...]. E aí, nós juntamos todos os valores que tínhamos. E, com o filme pronto, nós fomos procurar uma empresa distribuidora. Assim, o contrato fica em outros termos; nesse caso, eles pagam o lançamento do filme, as cópias, os cartazes, os banners, e também tem os direitos sob a venda dos dvds (Entrevistada 2, 2010).

A entrevistada comentou a forma de acordo entre a empresa produtora e a empresa distribuidora:

Os contratos são de licenciamento e de distribuição. Você está licenciando a sua obra para dvds, tv; enfim, a área de entertainment. E o contrato de distribuição é na área de exibição do cinema. Contratos de distribuição e de coprodução acontecem quando eles entram antes no filme. No caso desse filme, não houve contrato de coprodução (Entrevistada 2, 2010).

A entrevistada relatou a forma como se deu a negociação com a empresa distribuidora:

Foi tranquila, pois nós já temos experiência, sabemos como funciona todo o processo, já sabemos onde aperta. Nós conhecemos todas as cláusulas, todos os percentuais. Claro que se você tem um blockbuster na mão, como por exemplo, o filme “Xico Xavier”, “Se eu fosse você” ou “Tropa de Elite”, você tem um outro tipo de negociação. Mas se você tem o feijão com arroz, que é onde os nossos filmes mais ou menos se enquadram, os contratos são todos muito parecidos: 51% para a empresa produtora e 49% para a empresa distribuidora, porque você tem que ficar majoritário. Então, a empresa produtora fica majoritária em 1% [...] É fundamental a participação de uma empresa distribuidora no seu filme. É muito difícil você colocar um filme direto, sem distribuidora. Com exceção do “Tropa de Elite”, quando o primeiro filme ficou pronto, foram direto nos exibidores, pois já havia toda uma estrutura por trás. O filme “Nosso Lar” também é uma exceção (Entrevistada 2, 2010).

Foi destacado também que não havia nenhuma parceria anterior entre a empresa produtora e a empresa distribuidora:

Não realizamos nenhuma parceria antes. Mas nós conhecemos todo mundo do setor através de festivais e outros eventos. A Casa de Cinema é uma produtora conhecida pelo seu trabalho. Então, as relações se estabelecem muito facilmente. Nós já temos 23 anos de produtora, então circulamos mais livremente no mercado que nós atuamos (Entrevistada 2, 2010).

A entrevistada foi questionada a respeito dos aspectos que levam em conta no momento da negociação com as outras organizações. Se as relações podem ser estabelecidas também através de laços pessoais, como a amizade, a reputação e a fidelidade:

Todo o tipo de acordo no cinema é formal, pois existe uma alta quantia de dinheiro nesses projetos (Entrevistada 1, 2010).

É tudo puramente profissional. É muito dinheiro envolvido. Não há muitas distribuidoras no Brasil. As Majors tem um padrão de trabalho que elas seguem. Alguns filmes são um pouco diferentes, maiores. Elas tem um padrão de lançamento, que vem embalado, americano. Na verdade, o que nós ficamos antenados é quais são as distribuidoras que estão com dinheiro. Nós conferimos as bilheterias dos filmes. Aqueles filmes que tiveram uma bilheteria boa, tem dinheiro. E tem um percentual que fica no Brasil. Na remessa de lucro, eles podem deixar 3% no Brasil para investir nos filmes independentes. E nós conhecemos todas as distribuidoras e sabemos quais os filmes que eles vão investir ou não. Então, nós ficamos monitorando os filmes e suas bilheterias. A partir disso, nós fazemos contato com essas distribuidoras. Se uma não quer, já partimos para outra. Não há fidelidade nisso, é questão de quem tem dinheiro mesmo. É business. Porque são poucas empresas também. A lei melhorou muito, agora as empresas de tv a cabo, as majors de cabo, também estão entrando no

cinema. E elas estão investindo muito, nós acabamos de fazer uma série de 3 episódios para a HBO (Entrevistada 2, 2010).

A entrevistada também explicou como é a relação (contratos e direitos) com a empresa distribuidora internacional, a agenciadora internacional:

A agenciadora internacional entrou antes no filme, pois nós queríamos participar de festivais no exterior. Nossos filmes sempre se dão bem fora do Brasil, principalmente, na Europa. Sempre vendeu bem. É onde a gente se sustenta. E essa empresa sabia disso e tinha visto o filme. Então, a empresa entrou antes também, mas nesse caso não põe dinheiro. A empresa só vai com nossos filmes para as feiras, para as emissoras, vai nos lugares onde nós podemos mostrar o filme em cinema. E esse trabalho, ela faz muito bem. Assim, a empresa tem um certo percentual e, nós, outro. E nos territórios que ela tem direito, a distribuidora nacional não tem. Assim, a distribuidora nacional ficou com o Brasil, junto conosco. Nós acabamos de fazer uma negociação com a TV Globo, o filme já foi vendido para eles. A Globo não entrou no filme antes (nós não quisemos também), pois se paga muito para a Globo entrar no filme. A Globo põe dinheiro na frente, mas tira depois. Então, fica complicado para a empresa produtora. A não ser se você tem um filmaço, ou seja, um filme para o grande público, mais de 3 milhões de espectadores, que no Brasil não é muito comum. Pois, aproximadamente, de 80 produções, 3 apenas conseguem atingir o grande público. Se comparado com a Argentina, por exemplo, é pouco, eles são muito mais nacionalista que nós (Entrevistada 2, 2010)

A questão da relação entre a empresa distribuidora e os exibidores também foi destacada no seguinte trecho:

[...] é a empresa distribuidora quem negocia com os exibidores. A distribuidora tem um setor específico para isso. Eles tem uma tela com a relação de todos os cinemas e ficam negociando o dia inteiro. Veem quantos ingressos foram vendidos de cada filme, trocam horários dos filmes. É como se fosse uma bolsa de valores (Entrevistada 2, 2010).

Foi comentado sobre o tipo de estratégia de exibição do filme “Antes que o mundo acabe”:

Esse filme não é exatamente um filme de grande público. O filme é dirigido para todas as idades, mas nós sabemos como funciona o público brasileiro, o que o público assiste é o básico, é o blockbuster, é o filme de aventura, o filme da família. O “Antes que o mundo acabe” é um filme com tema de família, mas ele não tem nenhum apelo, nenhum efeito especial, não é 3D, os atores são desconhecidos. Para a Casa de Cinema, isso tem um grande valor, porém para o grande público não tem. A primeira pergunta que as pessoas fazem é quem são os atores, se são da Globo. A própria distribuidora nos pergunta quem são os atores do filme. Isso é um ponto que interessa muito para a distribuidora. Então, nós já sabíamos que o filme poderia fazer um número “x” de espectadores, pelo seu tamanho. Assim, quando nós fomos procurar uma distribuidora, nós falamos que queríamos fazer um lançamento por Estado, não queríamos lançar em todo o Brasil,

pois não teríamos fôlego nem dinheiro para isso. Pois nós temos que pagar tudo de novo para eles. Digamos que a empresa distribuidora coloca R\$ 500.000,00 para lançar o teu filme. Eles vão lançar 30 cópias em 8 capitais, vão fazer 1000 cartazes, vão fazer o material de promoção, eles vão contratar o assessor de imprensa, eles vão convocar a imprensa, vão convocar a coletiva, eles vão pagar o coquetel de abertura nos locais em que faremos a pré-estréia; enfim, tem um orçamento enorme. Assim, o filme entra em cartaz e faz a sua bilheteria. 50% já fica na mão do exibidor. Os outros 50%, primeiro, vai pagar o financiamento dos R\$ 500.000,00. Depois, se sobrar alguma coisa, daqui a um ano e meio, vem para a empresa produtora. Entretanto, a grande maioria dos filmes fica no negativo, não chega a sobrar. Na verdade, o cinema, hoje, com raras exceções, se sustenta na produção, que é onde as pessoas ganham: o elenco, a diretora, a produtora. Ganha 10%. O que está estabelecido por uma lei da ANCINE é que a empresa produtora só pode ficar com 10% desse orçamento. O 'Antes que o mundo acabe' é um filme que nós fizemos com um orçamento bem enxuto, ele foi feito com um milhão e meio. O filme estava orçado para fazer com quatro milhões (Entrevistada 2, 2010).

As principais limitações para a produção do filme "Antes que o mundo acabe" foram abordadas no trecho:

Nós tínhamos um valor para filmar que não era o nosso orçamento. Então, nós tínhamos que administrar tudo muito bem para chegarmos ao final. Assim, são as limitações da maioria dos filmes brasileiros. Nós temos que administrar muito bem a produção, tendo ou não dinheiro. Assumimos um compromisso moral com aquilo (Entrevistada 2, 2010).

Diante das informações supracitadas, pode-se verificar que o setor de cinema brasileiro tem muito o que crescer. Desde a sua retomada, em 1991, a produção cinematográfica vem melhorando de forma gradual, em termos de volume de projetos, de qualidade das filmagens, de incentivos públicos e privados. No entanto, ainda não se chegou a um nível que se possa concorrer de forma leal com os filmes estrangeiros, principalmente, os americanos. A concorrência se torna desleal à medida que o cinema estrangeiro tem um orçamento muito maior para a produção cinematográfica de filmes do que o cinema brasileiro.

O resultado dessa incompatibilidade de valores de orçamento pode ser visto na melhor qualidade da produção e maior publicidade em torno dos filmes estrangeiros, gerando, conseqüentemente, maior renda e público para esses filmes. Dessa forma, evidencia-se a preferência dos exibidores por tais filmes. Entretanto, a qualidade da produção não se equivale a qualidade do filme de uma forma geral. Além disso, o cinema como produto cultural precisa ter um olhar diferenciado quanto a sua importância para o desenvolvimento. Assim, mesmo se tratando de um

negócio, o filme nacional deveria receber um tratamento especial também por parte dos exibidores.

Destaca-se dois aspectos diante do atual cenário do setor de cinema nacional: a questão da infraestrutura e a relação de cooperação entre os atores da cadeia de valor do cinema. Com relação à infraestrutura, é preciso continuar investindo no setor, de forma mais intensa que atualmente. E com relação às relações de cooperação entre as organizações, observa-se a pouca ou quase nenhuma adoção de formas de cooperação entre essas organizações. Isto é, identifica-se formas pouco dependentes umas das outras, apenas com contratos de licenciamento, de coprodução e de distribuição. É importante salientar que, a presente pesquisa teve foco nas relações diádicas, ou seja, nas relações entre empresa produtora e empresa distribuidora, entre empresa produtora e exibidores, empresa produtora e patrocinadores, e por fim, entre empresa distribuidora e exibidores. Não há, aparentemente, fidelidade e confiança, muito menos troca de tecnologia, informação e parceria para redução dos altos custos e riscos das produções cinematográficas.

Portanto, através desse estudo de caso sugere-se uma maior e melhor adoção de formas de cooperação entre essas organizações no país, para competir em um ambiente extremamente complexo e dinâmico. Com estruturas melhor delineadas, no formato de redes de cooperação, as empresas têm uma chance maior de diminuir riscos, reduzir custos dos projetos e até mesmo têm a possibilidade de investir em tecnologias e parques de produção, os estúdios.

## 7 CONCLUSÃO

Partindo do pressuposto de que o cinema está situado em um ambiente complexo e formado por organizações com certas especificidades, o principal propósito do presente estudo foi identificar as formas de cooperação existentes na produção do filme “Antes que o mundo acabe”, e verificar os limites e benefícios produzidos por essas formas de cooperação. Nesse sentido, desenvolveu-se um referencial teórico baseado na caracterização das organizações que compõem a cadeia de valor do cinema, na explicação de estratégias de cooperação no ambiente competitivo atual, e dos motivos e contingências que levam a adoção, ou não adoção, de arranjos cooperativos.

Para identificar a questão central do estudo, realizou-se uma contextualização da história do cinema no Brasil e no Rio Grande do Sul, verificou-se o cenário atual do cinema através de informações retiradas, principalmente, do banco de dados da ANCINE e do FILMEB. E por último, foram realizadas duas entrevistas com pessoas que fazem parte do projeto cinematográfico “Antes que o mundo acabe”. Essas entrevistas foram de extrema importância para a identificação e melhor ambientação do cenário atual de produção cinematográfica brasileira. Elas complementaram e melhoraram as informações obtidas através dos dados secundários.

Quanto às formas de adoção de cooperação adotadas no filme “Antes que o mundo acabe” foram identificados acordos de licenciamento e de distribuição do filme. Segundo Contractor e Lorange (2004), a interdependência entre essas organizações é caracterizada como baixa. Isto é, identifica-se formas pouco dependentes umas das outras. Não há, aparentemente, fidelidade e confiança, muito menos troca de tecnologia, informação e parceria para redução dos altos custos e riscos.

A partir desse estudo, sugerem-se pesquisas futuras em outras produções cinematográficas, para identificar se existe um consenso em relação às formas de cooperação do setor. Com um maior número de pesquisas nas produções cinematográficas, será possível caracterizar melhor a cadeia de valor do cinema e

sugerir mudanças mais consistentes nas formas de cooperação adotadas no setor de cinema brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Cinemas comerciais terão cota mínima de 28 dias para filmes nacionais em 2010**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2010/01/05/cinemas-comerciais-terao-cota-minima-de-28-dias-para-filmes-nacionais-em-2010/>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

AGÊNCIA NACIONAL DE CINEMA. **Balanço do cinema brasileiro no primeiro semestre de 2010**. Disponível em: <[http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2010/informe\\_semestral01.pdf](http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Informes/2010/informe_semestral01.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2010.

ALMEIDA FILHO, N. Sobre Redes. In: TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: Em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. Apresentação.

ANTES que o mundo acabe. Produção: Casa de Cinema de Porto Alegre. Direção: Ana Luiza Azevedo. Disponível em: <<http://www.antesqueomundoacabeofilme.com.br/>>. Acesso em: 29 out. 2010.

ARAÚJO, I. **Cinema: o mundo em movimento**. São Paulo: Scipione, 1995.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGAN, R. **Guia Ilustrado Zahar de Cinema**. Tradução: Carolina Alfaro. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2007.

BUNDT, R.L.C. **A regionalidade do cinema gaúcho**. In: GT 3 - Mídia Audiovisual, do X Colóquio Internacional para o Desenvolvimento Regional. Disponível em: <[http://encipecom.metodista.br/mediawiki/index.php/A\\_Regionalidade\\_do\\_Cinema\\_Ga%C3%BAcho](http://encipecom.metodista.br/mediawiki/index.php/A_Regionalidade_do_Cinema_Ga%C3%BAcho)>. Acesso em: 10 out. 2010.

CARVALHO, M.R.O. **Redes Sociais e papel da reputação na formação de alianças estratégicas: O caso multiplex iguatemí**. Porto Alegre: Enanpad, 2000.

CASA DE CINEMA DE PORTO ALEGRE. Disponível: <<http://www.casacinepoa.com.br/antes-que-o-mundo-acabe/como-se-faz-um-filme/que-hist%C3%B3ria-contar-e-como-contar>>. Acesso em: 29 out. 2010.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Econômica**. London: New Series, v. 4, n 16, p. 386-405, 1937.

\_\_\_\_\_. Como são escolhidos os filmes que entram em cartaz? **Abril.com**. Disponível em: <[http://mundoestranho.abril.com.br/cultura/pergunta\\_286610.shtml](http://mundoestranho.abril.com.br/cultura/pergunta_286610.shtml)>. Acesso em: 25 out. 2010.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: REUER, Jeffrey J. **Strategic Alliances: Theory and Evidence**. New York: Oxford University Press, 2004.

DEPARTAMENTO cultural, 2010. **História do Cinema Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.dc.mre.gov.br/cinema-e-tv/historia-do-cinema-brasileiro>>. Acesso em: 15 set. 2010.

FEIX, D.; PERRONE, M. O Mal Amado para trás na fila das estréias. **Jornal Zero Hora**. Porto Alegre, 24 jul. 2010. p. 4-5.

FERRARESI, C.M. **Cinema Nacional: Um Panorama Geral**. Disponível em: <<http://www.mnemocine.com.br/cinema/historiatextos/carla1BR.htm>>. Acesso em: 15 out. 2010.

FILMEB. **Os 30 principais mercados de cinema do mundo**. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/dbmundo/html/brasil.php>>. Acesso em: 21 set. 2010.

FONTES, S.S. Aprendizagem, Redes de Firms e Redes de Aprendizado: Identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: Em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 15-39.

GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 25-56.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v 19, 293–317, 1998.

KESKE, H.I. Do imaginário rural ao urbano: a (re)invenção simbólica do cinema gaúcho. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**. v 11, n 3, 2009.

KIRSCHBAUM, C. **Renascença da Indústria Brasileira de Filmes: Destinos Entrelaçados?** In: MARTES, A.C.B. *Redes e Sociologia Econômica*. São Carlos: Editora Edufscar, 2009.

LIMA, C.A.S. **O Cinema Brasileiro ainda Queima o Filme?** (Dissertação de Mestrado) - EBAPE – Fundação Getúlio Vargas, 2004.

LOPES, F.D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: Uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2009.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

POWELL, W.W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v 30, n 1, p. 67-87, 1987.

RACY, J. C. (Organizador). **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

REPS, R. **O Mistério da Distribuição – Parte II: O “namoro” com os exibidores**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/cinema/tag/majors/>>. Acesso em: 26 fev. 2010.

RODRIGUES, C. **O Cinema e a Produção**. 3 ed. Rio de Janeiro: Lamparina Editora, 2007.

SOUZA, C. M. Perspectivas Teóricas para o Estudo das Redes de Cooperação Interempresariais. In: TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: Em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 41-57.

STIVALETTI, T. **Cinema gaúcho tem boom de produção em 2010; confira o que vem por aí**. Disponível em: <<http://www.cinema.com.br/festival-de-gramado/cinema-gaucha-tem-boom-de-producao-em-2010-confira-o-que-vem-por-ai.html>>. Agosto de 2010. Acesso em: 24 ago. 2010.

TEIXEIRA, F. (Organizador). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: Em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIZEU, F. **Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: Uma Proposta de Distinção Paradigmática**. Atibaia: EnANPAD, 2003.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO**

## ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como vocês escolheram a empresa distribuidora, os exibidores e os patrocinadores do filme?

2. Que tipo de relação prévia existia antes com a empresa distribuidora, exibidores, patrocinadores no filme “Antes que o mundo acabe”?

( ) Já tinham sido realizados trabalhos anteriores em conjunto, o que resultou em laços profissionais e pessoais;

( ) Apenas laços profissionais

( ) Apenas laços pessoais (conhecimento, amizade, etc...)

3. Entre as organizações/empresas/diretores existe algum tipo de acordo para realização de trabalhos (formal ou informal, ou seja, com ou sem contrato)? Se sim, poderia explicar como são esses acordos?

4. Comente sobre a importância dos seguintes aspectos na escolha de parceiros para distribuição e exibição do filme:

- Reputação das empresas ou grupos;

- Existência de laços pessoais;

- Existência de laços profissionais;

5. Explique o que levou a formação desses acordos?

6. Como é a relação entre empresa produtora e empresa distribuidora?

7. Como é a relação entre empresa distribuidora e exibidores?

8. Como se deu a escolha dos patrocinadores? O que facilitou e o que dificultou a obtenção de patrocínio?

9. Comente quais são os principais gargalos/pontos críticos para viabilização da produção de um filme no RS (tanto do ponto de vista de criação quanto do ponto de vista da comercialização).

10. Especificamente sobre a produção do filme “Antes que o mundo acabe”, quais foram as principais limitações?