

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO**

**PRODUÇÃO INDEPENDENTE NO MERCADO AUDIOVISUAL:
PRODUTORAS DE PORTO ALEGRE**

Richard de Oliveira Barcellos

Porto Alegre - RS

2021

Richard de Oliveira Barcellos

**PRODUÇÃO INDEPENDENTE NO MERCADO AUDIOVISUAL:
PRODUTORAS DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre - RS

2021

Richard de Oliveira Barcellos

**PRODUÇÃO INDEPENDENTE NO MERCADO AUDIOVISUAL:
PRODUTORAS DE PORTO ALEGRE**

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

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando Dias Lopes – UFRGS

Dr. em Administração – PPGA/UFRGS

Prof. Antônio Domingos Padula – UFRGS

Dr. pela Université des Sciences Sociales de Grenoble, França

Porto Alegre – RS

2021

RESUMO

As produções audiovisuais marcaram a cultura contemporânea, estabelecendo novas formas de linguagem e vestimenta. E, como todo aspecto da vida humana, também sofreram mudanças com o desenvolvimento tecnológico. Portanto, este trabalho buscou obter informações sobre o processo de digitalização dos projetos audiovisuais, identificando as principais estratégias adotadas por produtoras independentes, nesse atual cenário da indústria audiovisual. O estudo foi realizado nas produtoras independentes que atuam na cidade de Porto Alegre, através de um questionário enviado por e-mail que serviu como ferramenta para coleta dos dados necessários. Os dados foram organizados pelas similaridades das respostas e analisados a partir do referencial teórico do estudo. Apresentaram como resultados a constatação de que das cinco produtoras independentes que responderam ao questionário, quatro utilizam os meios digitais em suas estratégias. E analisando as respostas ao questionário, a partir das cinco forças de Porter, percebe-se que há uma posição competitiva das produtoras perante aos outros agentes do mercado audiovisual, mas também apresentam uma baixa preocupação a possíveis produtos substitutos.

Palavras-chave: Produções audiovisuais; Estratégias; Produtoras independentes.

ABSTRACT

Audiovisual productions have marked contemporary culture, establishing new forms of language and clothing. And, like every aspect of human life, they have also suffered changes with technological development. Therefore, this work sought to obtain information about the process of digitalization of audiovisual projects, identifying the main strategies adopted by independent production companies in this current scenario of the audiovisual industry. The study was carried out in independent production companies that operate in the city of Porto Alegre, through a questionnaire sent by e-mail that served as a tool for collecting the necessary data. The data were organized by the similarities of the answers and analyzed based on the theoretical referential of the study. The results showed that of the five independent production companies that answered the questionnaire, four use digital media in their strategies. And analyzing the answers to the questionnaire, based on Porter's five forces, one notices that the production companies have a competitive position in relation to other agents in the audiovisual market, but also present a low concern with possible substitute products.

Keywords: Audiovisual productions; Strategies; Independent producers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1 INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA.....	15
2.2 ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL.....	17
2.3 A CONCEPÇÃO DE PORTER.....	19
2.4 PESQUISAS ANTERIORES ACERCA DO TEMA.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	23
3.2 COLETA DOS DADOS.....	23
3.3 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	24
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
4.1 AS PRODUTORAS INDEPENDENTES.....	26
4.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	32
4.2.1 Rivalidade de concorrentes	32
4.2.2 Novos concorrentes	33
4.2.3 Produtos substitutos	33
4.2.4 Poder dos fornecedores	34
4.2.5 Poder dos clientes	34
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE.....	42

1. INTRODUÇÃO

O cinema tornou possível a reprodução de histórias que saíram do abstrato, de um simples falar ou da leitura de um livro, para a concretude da imagem e do som. A imagem em movimento revolucionou todos os meios e aspectos culturais existentes, se tornando o centro de disputa e discussão em todo o mundo. A reprodução dessas imagens em grandes telas e, conseqüentemente, a criação dos espaços físicos para consumi-las, consolidou o que conhecemos como: a sétima arte.

No fim do século XIX, aproximadamente em 1895, os irmãos e engenheiros franceses Auguste e Louis Lumière deram início ao cinema que conhecemos hoje. Ainda em processo de aprimoramento, o cinematógrafo, seu aparelho de captura e projeção de imagens com contribuição de diversos inventores, passou a exibir filmes em cafés e posteriormente em outros ambientes que atraíam um grande número de pessoas interessadas em lazer, diversão e entretenimento, como: feiras, circos e parques de diversões (SANTOS, 2016, p. 11).

O cinema no Brasil, em 1896, teve suas primeiras exhibições ocorridas na cidade do Rio de Janeiro e no ano seguinte, por incentivo dos irmãos italianos Segreto, surge a primeira sala de cinema aberta ao público na cidade carioca. Os irmãos Paschoal e Affonso Segreto são considerados os primeiros cineastas do país, realizaram gravações em 19 de junho de 1898, na Baía de Guanabara, sendo essa data, até hoje, considerada o Dia do Cinema Brasileiro. Nos anos de 1940 o gênero das chanchadas ganhou relevância no cenário do cinema brasileiro, abordando como tema o carnaval, possuindo baixo orçamento e um tom cômico. O cinema novo, década de 1960, transformou a produção cinematográfica brasileira adotando questões de cunho político e social. No final da década de 60, em 1969, a Embrafilme foi inaugurada e permaneceu até 1982, foi usada como instrumento de controle estatal pela ditadura militar da época financiando obras cinematográficas nacionais. A pornochanchada, nos anos 70, ganhou relevância adotando um teor erótico nas produções, mas na década de 80 sofreu com a crise econômica e com o fim da ditadura militar que afetaram as produções cinematográficas brasileiras. Somente a partir da metade dos anos 90 o cinema brasileiro começou a se reerguer, foi instaurado a Lei do Audiovisual, Lei nº 8.685/1993, que permitiu que pessoas e empresas patrocinassem projetos audiovisuais a partir do abatimento do imposto de renda. O cinema brasileiro voltou a ter reconhecimento no cenário mundial, possuindo no início do século XXI indicações para premiações internacionais.

O desenvolvimento audiovisual no decorrer de sua história teve como fundamentalismo as questões identitárias, culturais, religiosas, nacionalistas e econômicas que

sempre influenciaram nas narrativas e nas histórias retratadas nas grandes telas do cinema. A concentração dos meios de produção, dessas produções audiovisuais, sempre dificultou a exploração de novas narrativas, a diversidade cultural passou a ser subserviente a classe dominante economicamente. Então, para manter a diversidade cultural audiovisual o papel do Estado passou a ser de “fomentar produções independentes, de regular contratos entre distribuição e exibição e de legitimar instituições de políticas públicas para o setor cultural” (MACHADO; VASCONCELOS, 2021, p. 21). A partir dessa última década questões de representatividade étnica e de gênero ganharam uma atenção maior, em um mercado dominado por homens brancos a disparidade salarial e de oportunidades são evidentes. A importância de movimentos sociais para alterar esse cenário persistente é fundamental, o processo de produções audiovisuais começa a mudar com a entrada de novos agentes sociais que proporcionaram visibilidade a uma realidade de segregação e preconceito.

As indústrias culturais têm de fato o poder de retrabalhar e remodelar constantemente aquilo que representam; e, pela repetição e seleção, impor e implantar tais definições de nós mesmos de forma a ajustá-las mais facilmente às descrições da cultura dominante ou preferencial. É isso que a concentração do poder cultural – os meios de fazer cultura nas mãos de poucos – realmente significa. Essas definições não têm o poder de encampar nossas mentes; elas não atuam sobre nós como se fôssemos uma tela em branco. Contudo, elas invadem e retrabalham as contradições internas dos sentimentos e percepções das classes dominadas; elas, sim, encontram ou abrem um espaço de reconhecimento naqueles que a elas respondem. A dominação cultural tem efeitos concretos – mesmo que eles não sejam todo-poderosos ou todo-abrangentes (HALL, 2003, p. 254- 255).

Os conteúdos criados por produtoras independentes são importantes para desenvolver e fomentar novas formas de linguagens e para inserção de diferentes atores sociais no cinema. As produções independentes exercem um papel importante socialmente, dando voz e rosto a uma parcela significativa da população que acabou sendo marginalizada ao longo da história. A ANCINE (2015) define uma produtora brasileira independente como:

[...] produtora brasileira que atenda aos seguintes requisitos, cumulativamente: ser constituída sob as leis brasileiras; ter sede e administração no País; 70% (setenta por cento) do capital total e votante devem ser de titularidade, direta ou indireta, de brasileiros natos ou naturalizados há mais de 10 (dez) anos; a gestão das atividades da empresa e a responsabilidade editorial sobre os conteúdos produzidos devem ser privativas de brasileiros natos ou naturalizados há mais de 10 (dez) anos; não ser controladora, controlada ou coligada a programadoras, empacotadoras, distribuidoras ou concessionárias de serviço de radiodifusão de sons e imagens; não estar vinculada a instrumento que, direta ou indiretamente, confira ou objetive conferir a sócios minoritários, quando estes forem programadoras, empacotadoras, distribuidoras ou concessionárias de serviços de radiodifusão de sons e imagens, direito de veto comercial ou qualquer tipo de interferência comercial sobre os conteúdos produzidos; não manter vínculo de exclusividade que a impeça de produzir ou comercializar para terceiros os conteúdos audiovisuais por ela produzidos (ANCINE, 2015).

Segundo dados disponibilizados no site da ANCINE, há mais de 8800 produtoras independentes regulares registradas na agência. A relevância de produções independentes para o desenvolvimento audiovisual nacional é evidente, muitos projetos proporcionam uma visibilidade para uma realidade que não seria proposta em uma grande produtora por não ser lucrativo. A arte estritamente como negócio perde seu sentido e o desenvolvimento cultural, por meio da educação, deve ser pautado por qualquer projeto social e estrutural de um país.

Segundo dados da ANCINE (2018), o total de produções independentes do ano de 2017 foram 120 contra 40 produções que tiveram envolvimento na produção e/ou distribuição de um grande conglomerado de mídia. As medidas adotadas para o mercado exibidor, demonstraram efeitos positivos sobre o percentual de longas-metragens brasileiros exibidos em salas de cinema. A Medida Provisória nº 2.228-1/2001, em seu art. 55, determinou um percentual mínimo anual de obras brasileiras que deveriam ser exibidas pelas empresas exibidoras. O artigo correspondente a medida expirou em 5 de setembro de 2021, a ANCINE destacou a importância de modernizar o instrumento de Cota de Tela demonstrando “que o processo de digitalização ocorrido no parque exibidor brasileiro promoveu transformações importantes no segmento de exibição cinematográfica, como a prática de multiprogramação, ou seja, a programação de variados títulos para uma mesma sala de cinema em determinado dia” (ANCINE, 2021).



Fonte: ANCINE (2021)

Apesar do alto volume de produções, as produtoras de conteúdo independente não conseguem se manter financeiramente, somente, a partir da comercialização dessas produções. Muitas coproduzem com empresas maiores para atingir bons resultados comerciais, mas sem deixar de lado seu objetivo de contribuir para geração de valor cultural em seus projetos.

O trânsito de uma mesma produtora, através de seus variados projetos, entre os subsistemas pode ser compreendido como parte de sua estratégia competitiva, através da qual o portfólio da produtora permite a sua inserção nos fluxos de inovação e de aprendizagem (muito presentes nos projetos do subsistema independente) ao mesmo tempo em que viabiliza a geração de bons resultados comerciais (mais presentes no subsistema hegemônico) (FIGUEIREDO, 2019, p. 29).

Então, até que ponto essas produtoras são independentes? O contexto envolvendo essas relações englobam "implicações de ordem política, jurídica, econômica e estética" (COSTA, 2016, p. 5). O cinema, desde que ocupa um lugar cativo na cultura social, é frequentemente incentivado por órgãos governamentais, para difundir a cultura no território nacional e marcar presença em outras nações. O cinema nacional quando ganha repercussão internacional propicia ao país uma atenção que, futuramente, poderia resultar em visitas ao território nacional ajudando no desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, aumentando sua influência sobre outras culturas. Pelo ponto de vista jurídico, o cinema gera discussões sobre direitos trabalhistas de diretores, produtores e artistas muitos sem possuir renda-fixa ficam sujeitos a programas ou auxílios governamentais. A busca pelo sucesso econômico, pelas produtoras cinematográficas, também proporciona debates sobre até que valor de orçamento de uma produção pode ser considerado independente. E no cenário das produtoras independentes para se ter algum prestígio, perante as outras, as obras devem possuir o intuito de contribuição cultural, sendo importantíssimo a estética utilizada para contar a história.

O cinema independente se posiciona como um meio não viesado pelos grandes agentes econômicos da indústria, reformulando e adaptando-se as mudanças na linguagem e na cultura nacional. Entretanto, dependendo do ponto de vista, a independência é relativa, são dependentes politicamente e economicamente, necessitam do apoio de grandes agentes da indústria e órgãos governamentais, e independentes juridicamente e esteticamente, buscam autonomia nas relações e no modo de fazer.

Do ponto de vista temático e estético, não há delimitação para a independência do filme brasileiro, ao menos no aspecto regulatório. Como tem sido na cinematografia mundial, essa construção é concernente à legitimação simbólica do campo. Até esse momento, parece ter prevalecido a ideia de que, mesmo que o orçamento supere o padrão longa B.O, os aspectos de originalidade, temática, visão de mundo e ideologia do grupo, tudo fundamentado e reafirmado por certas práticas de produção e auto agenciamento, alinhados à definição do cinema de autor, como sinônimo de independente (COSTA, 2016, p.18).

A desigualdade crescente nos países em desenvolvimento dificulta o acesso às produções artísticas como o cinema, teatro, festivais, museus e entres outros. A difusão de produções do cinema brasileiro sempre foi elitizada a grandes centros urbanos e regiões com shoppings e grandes centros comerciais. Em 2018, segundo o Observatório Brasileiro do

Cinema e do Audiovisual (OCA), havia 3.352 salas de cinema no território brasileiro sendo 1.048 somente no estado de São Paulo e apenas 8 no Acre. A distribuição e, conseqüentemente, o acesso a sétima arte é segregada pela falta de estabelecimentos em regiões menos populosas ou pelos preços dos ingressos para quem mora em um grande centro urbano.

Além da concentração de salas de cinema, a pirataria continua sendo uma das principais dificuldades que a indústria audiovisual enfrenta. A pirataria impacta, principalmente, produtoras audiovisuais menores que dependem do sucesso comercial para recuperar o investimento feito. As mudanças ocorridas como, por exemplo, as alterações feitas na Lei Rouanet, para incentivar os empresários a investir na construção de salas de cinema em municípios com menos de 100 mil habitantes, não melhoraram o acesso ao cinema no país. A falta de um planejamento de longo prazo dificulta a mudança desse cenário precário, impossibilitando o crescimento nacional frente aos outros países. O governo do estado do Rio Grande do Sul está desenvolvendo um projeto de lei para reposicionar o audiovisual gaúcho no cenário nacional, garantindo produções anuais e proporcionando a manutenção dos empregos do setor. Segundo o governo do estado, o “pré-projeto disciplina a promoção, o fomento e o incentivo ao audiovisual no âmbito estadual, define seus princípios e objetivos, cria a Linha de Fomento Setorial do Audiovisual Gaúcho, cria a Comissão de Fomento ao Audiovisual Gaúcho e dispõe sobre políticas públicas voltadas à cadeia produtiva do setor” (ASCOM/IECINE, 2021).

O processo de produção audiovisual enfrenta diversas mudanças na forma de produzir e disponibilizar o conteúdo. A criação, a produção, a gravação e, pôr fim, a disponibilização de histórias para o público se transformaram com o crescimento e desenvolvimento tecnológico. Ir ao cinema para ver um filme, em uma sala escura, com uma tela grande deixou de ser a única forma de consumir uma produção cinematográfica recém lançada. A partir do desenvolvimento tecnológico novos modelos de negócios surgiram ao longo do tempo.

Segundo o Comitê Gestor da Internet do Brasil, o Brasil é o sexto maior mercado do mundo em consumo de plataformas de vídeo. Não há dados exatos de quantos assinantes existem no país, visto que as empresas não divulgam dados locais. Assim o vídeo sob demanda (*Video on Demand*) se populariza ano após ano, com o maior alcance da banda larga no território nacional, como um meio rápido e de fácil acesso ao conteúdo audiovisual brasileiro e mundial.

O Vídeo on Demand (VoD) baseado em assinatura é impulsionado principalmente pela mudança dos hábitos de visualização e pela crescente disponibilidade de

conteúdo de vídeo de diversos provedores de serviços, como empresas de mídia online, operadoras de TV paga e empresas de transmissão. Além disso, a crescente cobertura e adoção de redes móveis e fixas de alta velocidade permitem uma melhor entrega de serviços de streaming de vídeo, ajudando a impulsionar a adoção de serviços de VoD globalmente (PANORAMA AUDIOVISUAL, 2020).

O vídeo sob demanda continuará crescendo com a expansão da banda larga e o desenvolvimento tecnológico, trazendo mudanças para o setor audiovisual e proporcionando oportunidades para produtoras e programadoras de conteúdo.

A expansão recente dos serviços de Vídeo on Demand (VoD) tem impactado profundamente toda a cadeia do audiovisual. Do lado da oferta, representa uma nova e revolucionária forma de distribuição de conteúdo audiovisual, produzindo mudanças relevantes nesse mercado. Mais recentemente, começou a impactar também a produção de conteúdo, com a entrada de plataformas de peso nesse segmento. Do lado da demanda, o VoD tem produzido mudanças de hábitos e preferências dos consumidores, que optam cada vez mais por consumir serviços de programação não linear, com ampla liberdade de escolha do que, quando e onde assistir (TENDÊNCIAS CONSULTORIA INTEGRADA, 2016, p. 69).

Segundo Teixeira (2015, p. 5) a “imensa variedade de ofertas disponibilizadas por empresas de varejo online e serviços de streaming de músicas e filmes no início do século XXI é um dos reflexos do processo de customização de mercadorias e serviços inaugurada na segunda metade do século passado”. Ele continua:

Por muito tempo, a televisão foi a única fonte de distribuição de programas e filmes, o que contribuía para milhões de pessoas assistirem às mesmas atrações todos os dias, até que os serviços de vídeo on demand chegaram ao mercado e se estabeleceram como uma sólida alternativa à TV aberta ou por assinatura (TEIXEIRA, 2015, p. 19).

Com o crescimento desse modelo de negócio, produtoras que antes viam-se estabelecidas em um mercado homogêneo e altamente concentrado passaram a ser diretamente impactadas. As plataformas digitais, que crescem a cada ano, afetam diretamente o público frequentador do cinema, que passa a consumir de casa. Essas transformações afetam, principalmente, produtoras menores que não possuem estrutura para competir nesse novo mercado emergente que se consolida a cada ano. Além disso, o futuro incerto do financiamento público, que a cada ano diminui, e a concentração de uma boa parte das produções e da distribuição de conteúdo audiovisual a grandes empresas de tecnologia também impactam os negócios de produtoras menores. Não estando ligadas a grandes corporações e sem grandes orçamentos para trabalhar, as produtoras audiovisuais independentes estão sujeitas a sofrerem os impactos negativos que uma mudança em um mercado tradicional ocasiona.

Esse trabalho delimitará os estudos as produtoras audiovisuais independentes que atuam na cidade de Porto Alegre, buscando dar celeridade e clareza a verificação de como essas produtoras estão agindo para manter seus negócios em virtude das mudanças que vem

acontecendo nos últimos anos na indústria audiovisual. Identificando como essas produtoras estão enfrentando as mudanças ocasionadas, principalmente, pela criação de um produto substituto ao mercado tradicional que são as plataformas digitais.

As estratégias a serem adotadas, em um mercado que está em constante transformação, variam dependendo do objetivo e da meta do negócio. Segundo Oliveira (2014, p.10) “estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Portanto, este trabalho pretende verificar como algumas produtoras de cinema de Porto Alegre estão agindo para manter seus negócios em funcionamento, enquanto enfrentam as ameaças de corporações maiores e os cortes de investimento público. Identificando suas estratégias para sobreviver no mercado audiovisual e verificando como a tecnologia impactou em seus negócios. Buscando responder: quais estratégias e práticas as produtoras de Porto Alegre estão adotando frente as mudanças no setor audiovisual brasileiro?

O trabalho será fundamentado a partir de estratégias usadas na indústria audiovisual, serão usadas as definições que alguns autores dão em seus trabalhos como, por exemplo, Santos (2016), Rodrigues e Andrade (2010). Para ajudar estruturar a análise da parte mercadológica do ramo audiovisual o trabalho de Porter (1986) sobre as cinco forças competitivas será usado, verificando as respostas dessas produtoras frente a concorrência e identificando a percepção da posição de mercado das mesmas.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as estratégias adotadas pelas produtoras para divulgação, promoção e comercialização dos projetos audiovisuais frente ao processo de digitalização do mercado audiovisual. Verificando como as produtoras audiovisuais independentes, atuantes na cidade de Porto Alegre, estão agindo para manter seus negócios frente as mudanças que vem acontecendo nos últimos anos na indústria audiovisual.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias usadas pelas produtoras independentes do setor audiovisual de Porto Alegre;
- Verificar a avaliação desses profissionais sobre o crescimento de plataformas digitais e sobre os cortes de financiamento público para o setor cultural;
- Enunciar as visões desses profissionais em respeito ao futuro;
- Obter a percepção mercadológica das mesmas.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Justifica-se pela importância de verificar o impacto na produção audiovisual para essas produtoras, buscando elencar as principais estratégias que estão sendo usadas pelas mesmas. Demonstrando a importância de as produtoras diversificarem a forma da entrega de seus conteúdos, sendo que os projetos culturais existentes para popularizar as produções audiovisuais no país são ineficientes ao longo prazo pela falta de estrutura. Entregando a todos que buscam difundir a cultura nacional de uma forma linear e de fácil acesso, uma visão de que o conteúdo audiovisual não pode ficar engessado a determinadas mídias.

2. RESIVÃO TEÓRICA

2.1 INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA

O cinema se desenvolveu para um negócio amplo e lucrativo, passando a adotar medidas e estratégias de outras áreas indústrias. Para Michel e Avellar (2012, p. 3) “essa atividade econômica pode ser considerada indústria, pois existem várias instituições onde são estabelecidos contratos com empregados e empregadores, fornecedores, distribuidores e clientes, as empresas”. Medidas para contenção de custos, para a aceleração das gravações das produções, para os altos gastos com publicidade e entre outras foram usadas para tornar o setor competitivo frente as outras indústrias que competem pelo limitado orçamento do consumidor.

A industrialização da indústria cultural da cinematografia marca-se pela reprodução massificada, viabilizada pela configuração de uma cadeia produtiva data por três elos: produção, distribuição e exibição em salas de projeção. Nesse período, a estética e a arte cederam espaço para a construção de roteiros com forte apelo ao público consumidor, sendo o desempenho das bilheterias o principal elemento de coordenação assumido pelo mercado audiovisual americano e europeu (SOUZA, 2017, p. 9).

O consumo em massa de produções audiovisuais, por parte dos consumidores, fez o mercado crescer rapidamente abrindo novas possibilidades para explorar o imaginário popular. Novos produtos passaram a ser comercializados como uma forma de aumentar a experiência do cliente, o licenciamento de marca se tornou uma grande fonte de renda para as produtoras cinematográficas.

Os processos produtivos que envolvem a produção e comercialização de obras artístico-culturais, que partem da criatividade e da subjetividade para a constituição de um produto final comercializável, estão presentes nas indústrias culturais (MICHEL; AVELLAR, 2012, p. 3).

Segundo Michel e Avellar (2012, p. 2) a “indústria cinematográfica compreende empresas que atuam em quatro segmentos, a saber: produção, infraestrutura, distribuição e exibição”. O segmento da produção está direcionado, por exemplo, ao desenvolvimento da história, da pesquisa e seleção do elenco tudo estando relacionado a parte artística do produto cinematográfico. A parte de infraestrutura é responsável pela locação dos sets, dos equipamentos, de toda equipe de apoio para eventual problema e substituição dos equipamentos, entre outros. A distribuição fica responsável, principalmente, pela comercialização e divulgação das produções audiovisuais para o mercado exibidor e os

consumidores. E a exibição fica a cargo dos grupos empresárias donos de estabelecimentos com salas cinematográficas ou, atualmente, com plataformas digitais que disponibilizam a produção em seus catálogos.

Esse setor é constituído de uma cadeia produtiva em que, no centro, posicionam-se as empresas produtoras, de infraestrutura, distribuidoras e exibidoras. Entretanto, outros tipos de empresas também fazem parte desta cadeia, como as fabricantes do material utilizado na produção (câmeras, computadores, tripés e trilhos etc.), as produtoras dos figurinos e cenários, as videolocadoras e outras (MICHEL; AVELLAR, 2012, p. 3).

O desenvolvimento tecnológico impulsionou a indústria audiovisual, tornando-a um dos principais setores econômicos de seus países. O cinema proporciona à cultura nacional uma vitrine para um mundo cada vez mais globalizado, atribuindo valor e aumentando o interesse estrangeiro pelo território nacional.

Atualmente o cinema tornou-se uma poderosa indústria de entretenimento, além de estar cada vez mais popular, temos acesso aos filmes das mais diversas formas, na sala de cinema, em casa, onde quisermos, através de sistemas de reprodução de som e imagem, nas mais diversas formas, através de suporte digital, BLU-RAY, DVD, internet, entre outras (WINGERT; MARTINS, 2017).

O cinema se desenvolveu junto com as transformações que ocorreram na população urbana, “excesso de estímulos, a divisão entre locais de trabalho e de moradia, a separação entre os domínios do público e do privado, a racionalidade e a pontualidade” (MAXWELL, 2008, p. 1) e com uma crescente migração de áreas rurais para os grandes centros urbanos. E esse processo foi estimulado pela indústria cinematográfica, que passou a ser usada como meio ideológico dos governos. Os norte-americanos utilizam, desde sempre, o cinema para importar sua cultura e propagar ideais sociais e econômicos para outros países, contribuindo para todas as mudanças citadas anteriormente.

[...] a importância das artes e do entretenimento na atividade econômica foi de fato estabelecida pelas considerações teóricas dos institucionalistas. A ótica institucionalista destaca a relevância dos hábitos dos agentes individuais para a organização do sistema econômico, de forma a considerar que questões culturais e de tradições influenciam e determinam o comportamento dos indivíduos, além dos aspectos contratuais típicos das sociedades (SOUZA, 2017, p. 4).

A indústria audiovisual tende “a se concentrar espacialmente, pois a competitividade e a própria capacidade de realização do projeto dependem crucialmente da localização” (FIGUEIREDO, 2019, p. 5). As grandes metrópoles proporcionam uma diversidade cultural além da mão-de-obra mais qualificada, facilitando a entrega para o maior número possível de clientes. A indústria dos filmes, seriados, novelas, documentários, propagandas e etc são capazes “de proporcionar transformações no desenvolvimento socioeconômico, dada a demanda por insumos de alta tecnologia” (MACHADO; VASCONCELOS, 2021, p. 4). Agem

e reagem como qualquer outra empresa industrial, visam a obtenção de lucro, do crescimento da participação de mercado e de sua influência perante os mercados adjacentes.

2.2 ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

O cinema, em qualquer cultura, é uma ferramenta cultural, educacional e de grande impacto para discussões sociais sendo, muitas vezes, usado como estratégia de comunicação para mudar determinadas visões preestabelecidas como únicas e indiscutíveis.

A definição de estratégia dependendo do campo que está sendo estudado possui interpretações diferentes, mas todas seguem uma mesma linha de raciocínio de manter e/ou obter uma vantagem sobre seus adversários. A palavra estratégia é oriunda da grega *strategos*, possuindo um significado de a arte do general (OLIVEIRA, 2014).

A indústria audiovisual, como qualquer outro ramo da economia, age a partir da determinação de uma estratégia empresarial que determine a sequência de movimentos que a organização deverá executar (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1947). O caminho estratégico adotado pela indústria audiovisual para conduzir suas políticas e ações servem como um conjunto de decisões a serem adotadas para determinadas ocorrências em um período de tempo.

As oportunidades criadas com o desenvolvimento tecnológico, fizeram as produções audiovisuais rapidamente se modernizarem e alterarem os planos estratégicos para algumas empresas. Escolher as oportunidades que melhor atendam a seus objetivos e determinar processos para facilitar essa escolha fazem parte da adoção de uma estratégia (PASCALE; ATHOS, 1982).

O setor audiovisual está em completa mutação, a formalização de uma série de processos para programar e alcançar determinados resultados se tornam um plano de ação importantíssimo para obter a completude dos objetivos estabelecidos. Então, escolher uma estratégia é favorecer os pontos fortes da empresa e utilizá-los de um modo que os diferenciem da concorrência (OHMAE, 1985).

O setor audiovisual é um mercado altamente competitivo, com o crescimento de plataformas digitais, como Netflix e HBO, houve um aumento significativo na concorrência

pela atenção do consumidor. Analisar a concorrência é necessário para auxiliar na escolha da estratégia. Segundo Aaker (2012, p.47), a “análise deve centrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos, pontos fortes ou pontos fracos de concorrentes potenciais ou emergentes”.

Primeiro, o entendimento dos pontos fortes e fracos da estratégia atual de um concorrente pode sugerir oportunidades e ameaças que merecerão uma resposta. Segundo, informações sobre estratégias futuras do concorrente podem permitir a previsão de ameaças e oportunidades emergentes. Terceiro, uma decisão sobre alternativas estratégicas pode aumentar a capacidade de prever a reação provável dos principais concorrentes. Finalmente, a análise dos concorrentes pode resultar na identificação de algumas incertezas estratégicas que justificam um monitoramento próximo ao longo do tempo (AAKER, 2012, p.54).

As estratégias na indústria audiovisual, ao longo do tempo, passaram por mudanças na forma de divulgação e comercialização do produto audiovisual. Atrair o público para frente de uma tela sempre foi o maior desafio para qualquer produção audiovisual, já feita. Segundo Santos (2016), o uso de cartazes para promoção dos filmes foi um dos primeiros meios para divulgação usados, sendo expostos na frente das salas de exibição dos cinemas.

Os trailers foram outra estratégia criada para atrair o público para o cinema, gerando expectativa sobre o produto audiovisual ao mesmo tempo tornando-o conhecido na mente do consumidor (SANTOS, 2016). O crescimento da internet possibilitou o desenvolvimento de estratégias focadas diretamente para um público específico, os sites das próprias redes audiovisuais começaram a enviar e-mails para os consumidores avisando os próximos lançamentos que ocorreriam (SANTOS, 2016).

As plataformas digitais impactaram as estratégias de produtoras audiovisuais, a possibilidade de ter seu produto divulgado em plataformas como YouTube e Facebook proporcionaram a essas produtoras um alcance maior e com um custo mais baixo. Essa concentração, de uma grande massa de pessoas em um mesmo ambiente virtual, fez que alguns aderissem à estratégia de viralizar seu conteúdo por meio dessas redes (SANTOS, 2016). O termo viral é usado quando algo se torna conhecido organicamente dentro da rede, o vídeo ou a imagem são compartilhados de pessoa para pessoa em um crescimento constante.

O produto cinematográfico [...] envolve uma cadeia complexa de direitos e valores. Eles vão desde a negociação de roteiros e ideias para filmes, passando pela exibição em salas de cinema, em canais abertos e fechados, pelo aluguel e venda de mídia como DVDs e Blue-Rays, até a negociação de direitos conexos como licenciamento de produtos, marcas e personagens e inclui até mesmo trilhas sonoras e licenças para parques temáticos (RODRIGUES; ANDRADE, 2010, p. 2).

Estabelecer a estratégia correta para o produto cinematográfico é a tarefa primordial para as produtoras, em um ambiente onde a uma vasta variedade de opções possuir um diferencial é extremamente importante. “O ambiente concorrencial, por sua vez, envolve diversas variáveis, como os lançamentos previstos para o período, as alternativas em termos de entretenimento existentes (outros eventos de cultura e lazer, como esportes e espetáculos) e até mesmo a variedade de filmes disponíveis em outros meios (RODRIGUES; ANDRADE, 2010, p. 4)”.

Produzir camisetas, canecas, chapéus e entre outros objetos com o logotipo da produção audiovisual é uma estratégia usada para atrair o público para o cinema, proporcionando ao consumidor uma experiência maior e fazendo eles se sentirem parte da história. “Esses “produtos agregados” contribuem para um efeito sinérgico, no qual se pretende chegar aos melhores resultados possíveis para todas as indústrias envolvidas no processo (ARAÚJO; CHAUVEL, 2007, p. 4)”.

Estratégias inclusivas visam garantir que todos os perfis de consumidores sejam contemplados, a indústria audiovisual utiliza-se de recursos para facilitar a inclusão de deficientes visuais e auditivos. O apoio a essas medidas beneficiam a imagem das empresas perante os consumidores que se solidarizam com essas causas.

Em seu trabalho Araújo (2008) aborda estratégias que visam aumentar a competitividade da indústria audiovisual brasileira. Ela diz:

As co-produções internacionais, por exemplo, são uma forma de incluir o Brasil no processo mundial de globalização da produção. Abre-se a possibilidade de conquistar, fora do país, um novo público e uma nova carteira de investidores. As co-produções com empresas distribuidoras e a utilização de novas mídias oferecem a possibilidade de entender melhor o perfil do público, com o fim de desenvolver projetos que atendam as demandas do mesmo (ARAÚJO, 2008, p. 41-42).

A estratégia será formulada a partir do ambiente que as produtoras estão inseridas, esse contexto oferece oportunidades e ameaças para produtoras que devem adaptar-se ou minimizar o impacto das mudanças provocadas pelos concorrentes (OLIVEIRA, 2014).

2.3 A CONCEPÇÃO DE PORTER

O cinema pela perspectiva industrial afeta diretamente o crescimento da diversidade no setor cultural, o lucro passa a basilar as decisões afetando a parte artística das produções

audiovisuais. A sétima arte passou a ser vista como uma indústria cultural quando “os filmes foram caracterizados por uma lógica de reprodução em que a originalidade constituía o valor cultural dos roteiros, mas que a linguagem, fotografia e estética permitissem a massificação das obras a um público global” (SOUZA, 2017, p. 13). Portanto, passou a considerar “que o cinema é arte, e que sua produção se realiza na indústria cinematográfica, ou seja, trata-se de uma atividade artístico-industrial” (MICHEL e AVELLAR, 2012, p. 3).

Portanto, para verificar como as produtoras audiovisuais lidam com a parte industrial do ramo audiovisual, será utilizado um modelo que permita obter uma ampla visão do papel da produtora no mercado. E para essa verificação o modelo escolhido foi das cinco forças de Porter, que, portanto, são: ameaça de novos entrantes; intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; ameaça dos produtos substitutos; poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes depende das barreiras existentes, da concentração do mercado, das interferências e regulamentações governamentais que podem diminuir as chances de novos concorrentes entrarem no mercado. As seis principais fontes de ameaça a entrada são as seguintes: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; desvantagens de custo independentes de escala; acesso aos canais de distribuição; política governamental (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes é intensificada quando há concorrentes numerosos e semelhantes em tamanho; um crescimento lento do mercado; produtos sem muita diferenciação; custos fixos altos; e barreiras que dificultam a saída. A disputa do mercado pela melhor vantagem competitiva faz com que todos se movimentem em busca da oportunidade de obter uma parcela maior do mercado (CASAROTTO, 2020).

Os produtos substitutos que atendam as mesmas necessidades ou desempenham as mesmas funções do produto da empresa podem ameaçar diretamente a lucratividade do negócio. Como a renda do comprador é limitada, a escolha de um produto acaba sendo em detrimento do outro, isso ocasiona uma competição entre mercados de diferentes segmentos (CASAROTTO, 2020). Os produtos substitutos são ameaças que a indústria cinematográfica deve acompanhar de perto para não perder mercado. Essas ameaças muitas vezes são de setores diferentes que não oferecem o mesmo produto, mas atendem as mesmas necessidades que o consumidor possa vir a ter.

O poder de negociação dos compradores está relacionado ao fato de conseguir pressionar os vendedores a abaixarem os preços ou aumentarem a qualidade do produto. Os compradores possuem forte poder quando são poucos e compram grandes volumes; os produtos que compram são padronizados ou sem diferenciação; os custos de mudança de fornecedor são baixos; e o produto não é importante para a qualidade dos produtos dos compradores (CASAROTTO, 2020).

O poder de negociação dos fornecedores é grande quando eles possuem força para pressionar os preços finais para os consumidores. O fornecedor pode elevar os preços ou até diminuir a qualidade do produto. Os fornecedores se tornam fortes quando são poucos e vendem para muitos compradores; não concorrem contra produtos substitutos; o setor não é essencial para os fornecedores; sua mercadoria é um insumo importante para os compradores; e sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores (CASAROTTO, 2020).

2.4 PESQUISAS ANTERIORES ACERCA DO TEMA

As produtoras de cinema passam por constante adaptação, principalmente, tecnológica que afetou diretamente todo setor audiovisual. De acordo com Antunes (2017), o setor audiovisual passa por constante crescimento com o desenvolvimento tecnológico, trazendo informações que de uma forma diversificada são difundidas na sociedade. A pesquisa segue em “uma discussão sobre o audiovisual como estratégia de comunicação em múltiplas telas”, que auxilia no desenvolvimento de uma economia criativa sendo usado como meio para criar uma relação entre empresa e sociedade.

As mudanças ocasionadas pelas plataformas digitais, também, proporcionaram a aproximação de um público que antes não tinha acesso ao cinema e as outras produções audiovisuais por causa da localização ou da infraestrutura de sua cidade. A cultura associada a tecnologia e a informação permitem o desenvolvimento da criatividade, ligando os bens culturais a indivíduos (OLIVEIRA, 2018). Os serviços de streaming respondem bem a este objetivo de conectar ambas as partes, além de proporcionar benefícios aos consumidores pelo sistema veloz e inovador (OLIVEIRA, 2018).

Para um filme ser disponibilizado ao público é necessário acessar recursos técnicos e investimentos, há uma grande composição de fatores que formatam a indústria audiovisual (RUY, 2013). Em alguns países para fomentar o cinema nacional são oferecidos subsídios, na França há uma taxa sobre a veiculação de um filme que é distribuída diretamente aos produtores, mas o resultado disso é a concentração a poucos produtores de sucesso (RUY, 2013). Para estabelecer estratégias eficazes que consigam fazer que o cinema nacional concorra na indústria audiovisual global, é necessário entender as dinâmicas e as possibilidades do mercado para escolher uma estratégia eficiente (RUY, 2013).

As produtoras audiovisuais, por muito tempo, ficaram reféns a um único meio para disponibilizar suas produções. Para Magalhães (2015), o cinema sempre foi restrito à elite que despendiam de recursos financeiros. Segue dizendo, a indústria cultural é usada como um meio sistemático pela classe social dominante para separar o espaço das relações sociais, limitando o acesso a quem tem condições financeiras.

Com o desenvolvimento da internet, as estratégias de disponibilização de conteúdo foram se alterando, o streaming cresce possibilitando aos usuários acessar o conteúdo quando e onde quiser (SCHIONTEK, COHENE e BUIATTI, 2017). Para Fernandes (2016), a mudança tecnológica gerou um impacto nas relações sociais e possibilitou o acesso a produtos culturais sem a necessidade de uma estrutura física. A aproximação de produtos culturais feita pela internet facilita a customização do que eu quero consumir, proporcionando uma economia de tempo e liberdade, além de uma revolução no mercado (FERNANDES, 2016).

Segundo Júnior (2016), ideologias e estruturas sociais passaram a ser sustentadas com a indústria audiovisual, criando também um mercado rentável e lucrativo. Aspectos cotidianos das nossas vidas passaram a ser valorizados, a tela do cinema ganha relevância e se torna um representante cultural (JÚNIOR, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO

O estudo é de natureza exploratória que visa atingir seus objetivos de modo a proporcionar conhecimento acerca das estratégias adotadas por produtoras audiovisuais independentes. Segundo Piovesan e Temporini (1995, p. 321), o estudo exploratório “tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere”. A pesquisa exploratória tem como meta contribuir para aumentar a compreensão sobre o tema e ser usada como um meio para alcançar novas e diferentes concepções sobre as estratégias usadas nesse meio.

Atribuir ao estudo uma natureza exploratória se dá pelo objetivo de entender como as produtoras audiovisuais de Porto Alegre estão agindo para manter seus negócios abertos, enfrentando as mudanças no mercado de atuação e, principalmente, o impacto que o desenvolvimento tecnológico está trazendo para seus negócios. Portanto, o estudo exploratório “tem por finalidade evitar que as predisposições não fundadas no repertório que se pretende conhecer influam nas percepções do pesquisador e, conseqüentemente, no instrumento de medida” (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995, p. 321).

3.2 COLETA DE DADOS

Segundo Oliveira (2011, p. 20), a pesquisa exploratória permite “aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas”. Em alusão a isso, a coleta de dados foi desenvolvida para atingir os objetivos propostos no estudo, coletando informações acerca das estratégias, do modo como a empresa estabelece seu produto no mercado e como elas avaliam a mudança para o digital. Obtendo a opinião delas sobre o mercado futuramente, sua percepção mercadológica e sobre os processos adotadas para divulgação, promoção e comercialização dos projetos audiovisuais.

Pela abordagem do estudo foi necessário estabelecer uma interlocução direta com os responsáveis pela gestão das produtoras audiovisuais. Então, para a coleta de dados foi escolhido um meio que fosse aplicável a todas produtoras, o questionário foi desenvolvido para coletar os dados necessários e obter uma opinião crítica dos respondentes. Em virtude da pandemia do coronavírus, foi enviado por e-mail um link às produtoras dando acesso ao questionário estabelecendo um prazo de 15 dias para o envio das respostas. O tamanho do público alvo foi estipulado entre 5 a 7 respondentes sendo enviados em torno de 10 questionários, o número de participações na pesquisa ficou em 5 produtoras que atuam na cidade de Porto Alegre.

3.3 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Após a coleta das informações, elas foram organizadas a fim de responder os objetivos específicos do estudo. As respostas obtidas sobre as estratégias usadas pelas produtoras foram agrupadas de acordo com suas semelhanças e objetivos. Para as afirmações sobre a mudança para o digital, elas responderam primeiramente se acham que são positivas ou negativas de modo geral. Com isso, as justificativas foram agrupadas de acordo com a visão geral que elas possuem a respeito do tema. E sobre a perspectiva sobre o mercado, elas também foram agrupadas de acordo com suas semelhanças e se haverá um novo produto ou modo de consumir que impactará a indústria ou não. Por fim, as concepções sobre a competitividade no mercado foram agrupadas de acordo com as cinco forças competitivas de Porter.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos com a pesquisa “traz à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem” (OLIVEIRA, 2011, p. 46). As informações serão analisadas levando em consideração as estratégias apresentadas na sessão de revisão teórica, onde se buscará identificar as concepções e as práticas que as produtoras utilizam para sobreviver. Verificando se o modo de competir no mercado sofreu grandes alterações ou somente foram atualizadas com o uso da tecnologia. E a

partir da definição das cinco forças competitivas de Porter, observar a percepção que os gestores possuem sobre o mercado que atuam.

Para classificar as forças entre baixa, média e alta, foi estabelecido um cálculo para as respostas do questionário que correspondia a teoria de Porter. A escala adotada foi entre 1 e 5 que media a intensidade da concordância com a pergunta afirmativa proposta. A pontuação de cada afirmativa foi somada e dividida por cinco (número de participantes), assim sucessivamente para cada afirmativa que após foram somadas e divididas pelo número de afirmativas. Cada força competitiva teve perguntas afirmativas, variando entre uma ou até seis afirmativas que foram respondidas pelas cinco participantes. As respostas médias que obtiveram valores: entre 1 e 2,4 foram consideradas baixas; entre 2,5 e 3,5 foram consideradas médias; e entre 3,6 e 5 foram consideradas altas. Finalmente, os resultados e as conclusões da pesquisa foram sistematizados na forma de redação.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 AS PRODUTORAS INDEPENDENTES

A pesquisa foi realizada para identificar as estratégias adotadas pelas produtoras para seus projetos audiovisuais frente ao processo de digitalização do mercado cinematográfico. O estudo obteve cinco participações de produtoras, que atuam na cidade de Porto Alegre, que produzem juntas filmes (ficção, edição, finalização e efeitos visuais), séries para televisão, videoclipes, vídeos institucionais (eventos, comunicação interna e conteúdo para Youtube), documentários, conteúdo para TV e curtas de ficção. Estando envolvidas em produções audiovisuais que por ano totalizam, em média: dez produções para a primeira produtora (P1); duas produções independentes e mais trabalhos com parceiros para a segunda produtora (P2); mais de quarenta vídeos, curtas e outras produções para a terceira produtora (P3); três produções por ano para a quarta produtora (P4), que busca captação para 5 a 8 projetos por ano; e entre duas a três produções audiovisuais por ano para a quinta produtora (P5). A P5, diz: *“em média, um longa-metragem por ano é lançado no cinema, através de festivais de cinema, e posteriormente disponibilizado em circuito comercial de salas de cinema, streaming e ou televisão”*. Para a P2 alguns projetos são expostos em festivais e a P4 faz uso de apenas sessões de lançamento ocasionais.

Com o crescimento global da internet, os meios para promover as produções passaram do uso de cartazes até, atualmente, o marketing viral (SANTOS, 2016). A adesão das mídias sociais pela sociedade impactou o modo de divulgação, promoção e comercialização do mercado audiovisual. A P1 utilizasse de campanhas de tráfego e engajamento para divulgar e promover suas produções, combinadas, às vezes, com Google Ads, através do canal no Youtube da empresa, para comercializar o produto. A P2 divulga, promove e comercializa pelos meios digitais, começando nos festivais (hoje em dia online ou híbridos por conta da pandemia) depois senso exibidos em TV ou streaming. A P3 é a única que não utiliza os meios digitais para promover seus projetos, ela produz para os mesmos clientes há anos e quando fecha novos acordos de produção o contato é feito por meio de indicação. A P4 usa algumas salas de cinema para divulgar e promover suas produções, mas geralmente ela utiliza os meios digitais e comercializa tanto em mercados e eventos que podem ser virtuais ou presenciais. E por fim a P5: *“Para cada obra audiovisual realizada, são estruturadas estratégias de*

lançamento, divulgação e comercialização, junto a assessoria de imprensa especializada e ou empresa distribuidora. A produtora utiliza site oficial e redes sociais para divulgar os trabalhos, mas não se limita apenas à internet”.

Como não seria diferente, o avanço tecnológico impactou a entrega do produto para o consumidor e a forma de alcançar esse consumidor. Novas formas de atingir o público-alvo foram sendo criadas ao longo do tempo, desde a utilização de trailers até a promoção em plataformas digitais, como o Youtube (SANTOS, 2016). Para quatro das cinco produtoras, a principal estratégia utilizada é o marketing viral que busca atingir o máximo de pessoas de forma orgânica (SANTOS, 2016), assim buscando o público desejado e abrindo uma nova porta para novos consumidores se interessarem pelo conteúdo. Isso demonstra que o meio digital está fortemente inserido nas produtoras independentes que atuam na cidade de Porto Alegre, possibilitando o crescimento e a permanência no mercado.

As produtoras relataram como tentam se diferenciar dos demais concorrentes:

Nós consideramos uma empresa que quer ajudar as pessoas. Sejam nossos clientes, ajudando-os a contar uma história (que pode ser sobre um centro esportivo, ou de uma música de amor), seja realizadores e realizadoras que querer tirar as suas ideias do papel. Nosso objetivo principal é fazer a roda girar, porque entendemos que esse movimento ajuda a empresa, seus colaboradores e seus clientes e, por consequência, a economia. (P1)

Trabalhamos de forma personalizada, de acordo com a necessidade do cliente e seu orçamento. Nosso intuito é conseguir realizar o melhor trabalho possível dentro das possibilidades, de forma clara e objetiva. (P2)

Optamos por focar em projetos e empresas que valorizem a nossa criatividade e o nosso poder de comunicação através dos vídeos. Normalmente, são grandes empresas e os projetos são voltados para a comunicação interna e eventos online. (P3)

Sempre focamos num conteúdo diferenciado, e mantemos esta característica, mas a maior parte do nosso trabalho é conteúdo criado por nós mesmos e menos sob encomenda. (P4)

A produtora segue focando em projetos audiovisuais, principalmente os que foram desenvolvidos a partir do Núcleo Criativo da produtora, e busca apresentá-los para os patrocinadores e ou canais que se interessem pela temática de cada projeto. (P5)

As novas tecnologias transformaram todo processo de produção de uma obra audiovisual, a industrialização desse setor cultural deixou de lado a arte e focou no consumidor para atingir o sonhado sucesso na bilheteria (SOUZA, 2017). Para as produtoras participantes da pesquisa, os processos e as estratégias adotadas mudaram tanto na produção, em relação ao contato com os demais integrantes da produtora, quanto na disponibilização das obras para o público. Segundo elas:

O mercado audiovisual trabalha com o conceito de janelas de exibição. É como se a tela de exibição, independentemente do local, fosse uma janela para aquele mundo para aquela história. Dentro desta lógica tínhamos o cinema, as plataformas digitais e a televisão pensando de uma forma bem simplória. Para os filmes de curta-metragem que produzimos aqui na produtora, tivemos duas experiências de inversão de janelas. Ao invés de lançarmos os filmes primeiramente em um festival de cinema, optamos por liberá-los de graça na internet, utilizando de campanhas de marketing digital como primeira janela, seguindo para a inscrição em festivais em um segundo momento. O resultado foram mais de 900 mil pessoas alcançadas pelos dois filmes através de suas campanhas de lançamento. Público que, bem provável, não seria atingido em festivais de cinema. (P1)

Como somos uma produtora independente, a forma de produção com escopo reduzido sempre foi uma prática comum para nós. Acredito que o custo benefício é a melhor saída, ou seja, saber trabalhar com um orçamento enxuto, mas com profissionalismo. Isso vai gerar um produto final com qualidade que ao ser vendido, é capaz de gerar lucro, possibilitando produções futuras. (P2)

Com a evolução das tecnologias das câmeras e posteriormente dos celulares, a produção audiovisual ficou muito mais acessível. Sentimos que o mercado teve uma entrada considerável de produtoras menores que ofereciam o mesmo serviço com valores muito menores. Optamos por focar em projetos e empresas que valorizassem a nossa criatividade e o nosso poder de comunicação através dos vídeos. (P3)

Trabalho remoto com equipe em reuniões de roteiro ou pré-produção, mesmo em entrevista para pesquisa de campo. (P4)

A produtora segue focada em produções audiovisuais. Além de curtas, séries e longas-metragens, também realiza o Projeto Primeiro Filme, que tem como objetivo principal criar materiais didáticos, estruturas e ferramentas de apoio ao ensino de cinema nas escolas de Ensino Básico (ensino fundamental e médio), e o Festival Primeiro Filme, que se encontra em sua 5ª edição, criado para exibir e premiar as produções realizadas pelos estudantes das instituições participantes do Projeto Primeiro Filme. (P5)

As produções das produtoras são feitas exclusivamente ou em algum momento são lançadas no meio digital. Para a P1 e a P3, 60% e 100%, respectivamente, de seus conteúdos são produzidos, exclusivamente, para o meio digital. A P2 produzir todo seu conteúdo para reproduzir em festivais de cinema, após esse período os projetos são disponibilizados no digital. Já P4 e P5, não produziram, até o momento, nenhuma produção exclusiva para o meio digital, sendo que a P5 possui algumas de suas obras disponíveis nos principais serviços de streaming do país. Isso evidencia como as mudanças ocasionadas pelo avanço da tecnologia impactaram o mercado audiovisual nesses últimos anos, aos produtores uma nova forma de distribuição de seus conteúdos audiovisuais e aos consumidores foi apresentado um novo modo de consumir uma programação não linear (TENDÊNCIAS CONSULTORIA INTEGRADA, 2016). Assim o vídeo on demand (VoD) ganha cada vez mais adeptos com o aumento da oferta dos serviços de internet que possuem alta velocidade de banda larga (PANORAMA AUDIOVISUAL, 2020), impulsionando as produções audiovisuais para os meios digitais que abrigam diversos formatos para disponibilizar as produções em plataformas digitais.

O tempo gasto navegando na internet é cada vez maior impactando outros meios tradicionais, muito investido por poder “fornecer serviços especializados a vários segmentos de público, em formatos interativos bidirecionais. Os consumidores têm, assim, mais controle sobre quando, como e quais serviços querem receber” (ARAÚJO, 2008, p. 37). Para todas produtoras entrevistadas, o crescimento dos meios digitais é positivo. Pela perspectiva de um aumento no mercado e por, possivelmente, alcançar um público maior: “positiva, pois aumenta a demanda por produtos audiovisuais, ampliando o mercado” (P2), “eu considero esta migração positiva, pois os filmes ficam mais acessíveis para o público e, por consequência, podem ser muito mais visualizados” (P3). Já P1 aborda a democratização do acesso ao audiovisual enquanto a P5 fala sobre a perspectiva das estratégias de lançamento, segundo elas:

É positiva, porque abre novas janelas de exibição para obras audiovisuais e consolida players/exibidores que, antes, estavam em segundo plano. Com a chegada de televisores cada vez maiores e conectados, a forma de consumo migra da telinha para uma tela intermediária. É através da disponibilização diretamente na internet, independente do sistema de VOD que se utilize para assistir o conteúdo, que a verdadeira democratização do audiovisual passa a acontecer, não sendo mais necessário que um conteúdo falado seja falado em inglês para ser um novo sucesso. Vide os recentes exemplos de "Dark", "La casa de papel", "Round 6" e "3%". (P1)

Estamos passando por um movimento de transformação tecnológica permanente, em que o modelo de negócios do mercado audiovisual está sendo reestruturado. Produções audiovisuais como obras seriadas, é mais comum que estreiem diretamente em plataformas digitais ou canais de televisão, dependendo do investidor. No caso dos filmes, depende não apenas do investidor, mas também da trajetória de distribuição que é traçada para o filme. Depende de cada estratégia, portanto, disponibilizar produções audiovisuais diretamente em plataformas digitais. Observando atualmente as janelas iniciais de exibição, é perceptível que muitos festivais de cinema estão optando por formatos híbridos, associando sessões presenciais em cinemas com exibições em plataformas digitais, tendo um número limitado de espectadores por filme. Contudo, ainda é critério de festivais renomados a participação de filmes que tenham sido lançados oficialmente nos cinemas, muitas vezes sendo vetados os que forem disponibilização diretamente em plataformas digitais. (P5)

A crescente desigualdade de infraestrutura, entre grandes metrópoles e pequenos municípios, é uma das causas para as produções audiovisuais se tornarem inacessíveis a uma parcela significativa da população. Até mesmo para quem mora em um grande centro urbano o acesso é segregado, muito em decorrência dos preços praticados além da enorme concentração de estabelecimentos na região sudeste. Contudo, a P4 aborda outro ponto importante para o debate sobre os serviços de *streaming*. Segunda ela é “positiva porque permite o acesso em várias mídias, porém negativa porque poucos players detêm o poder comercial no VOD (como Netflix e Amazon), o que dificulta a entrada de obras mais culturais ou pouco comerciais nestes espaços” (P4). A concentração dos meios de produção e distribuição, a poucas empresas, afetam produções culturais que possuem um papel,

principalmente, social do que comercial implicando em uma baixa diversidade na linguagem adotada nas obras audiovisuais.

As respondentes foram questionadas sobre os cortes de investimento público, sendo um dos pontos negativos das mudanças ocorridas no mercado audiovisual, que podem cair na falsa impressão de autossuficiência econômica afetando negativamente o mercado. Todas as produtoras participantes foram taxativas sobre a importância do investimento público para o desenvolvimento cultural.

O financiamento público é, hoje, o principal incentivador da produção audiovisual brasileira, mas o que é importante colocar é que ele não é financiado, como muitos pensam, por dinheiro que deveria ir para saúde, ou para educação. O audiovisual utiliza, sim, de mecanismos de leis para destinar um dinheiro pago pelo setor para o setor. Então, porque uma plataforma digital que ganha dinheiro com seus assinantes pode pegar parte deste capital e investir em novos conteúdos, enquanto o mercado audiovisual não pode pegar o seu principal imposto e revertê-lo para mais produções audiovisuais? Qual é o problema em seguir este modelo? O governo vê um problema. (P1)

Sempre trabalhamos em nossos projetos de forma independente, em contrapartida, fizemos diversos trabalhos para produtoras que tiveram alguma fonte de financiamento público. Acho que movimenta o mercado, gerando diversas oportunidades de emprego e fazendo a economia girar. O retorno disso é muito grande financeiramente e culturalmente também. (P2)

Sim, financiamento público é uma fonte importante para o mercado audiovisual. Os cortes de recursos não impactam diretamente o nosso negócio, mas impactam a produção cultural, que é essencial para toda a população. (P3)

Nossa indústria recente foi formada em cima de planejamento com recursos públicos, para toda a cadeia. Os cortes afetam diretamente nossa produção, mas como os recursos que estamos usando hoje são de políticas públicas desenvolvidas em 2015, 2016 de editais lançados até 2018 - com muita luta estão sendo pagos agora em 2020 e 2021, não paramos totalmente. Porém, com a postura do atual governo de paralisar totalmente a produção e investir cada vez menos, teremos poucas produções nos próximos anos. Mesmo as opções de financiamento sem o Fundo Setorial do Audiovisual da Ancine, via leis de incentivo ou aportes privados, diminuiu bastante com a atual gestão federal, então de momento estamos otimizando os poucos recursos que temos disponível e adaptando os projetos para serem realizados com menor custo. (P4)

Sim. As formas de financiar uma produção variam, sendo o Fundo Setorial Audiovisual a principal ferramenta de financiamento público ao audiovisual brasileiro. É aplicado um investimento, através de edital público, que deve ser retornado para o fundo, principalmente com a renda de bilheteria arrecadada da obra produzida. Com os cortes que o setor audiovisual no Brasil vem enfrentando, as produções têm buscado fundos e parcerias internacionais, através de projetos como o “Show me the Fund”, resultado de uma parceria entre Brazilian Content, Cinema do Brasil e Projeto Paradiso. (P5)

Para quatro produtoras, não houve um impacto no crescimento de obras audiovisuais com a entrada de plataformas digitais no mercado brasileiro. P1 diz: “se pensarmos que nestes três anos do atual governo, a produção através do financiamento público que sustentou mais de 50% do mercado caiu, enquanto as plataformas aumentaram a sua produção, veremos que

estamos até com menos conteúdos sendo produzidos”. A P5 aborda outro ponto, sem entrar no mérito do crescimento de produções: “[...] *com a pandemia, percebeu-se um aceleramento no consumo através das plataformas digitais. Esse boom dos streamings atraiu investidores internacionais que buscam realizar produções no Brasil, o que pode resultar em diferentes cenários para a indústria e as produtoras locais*”. Em vista disto, os cortes ocorridos ganham, ainda mais, importância revelando a necessidade do investimento público para o setor audiovisual. A indústria audiovisual é de extrema importância para a atividade econômica do país, afetando o comportamento do indivíduo através de questões identitárias e culturais (SOUZA, 2017).

As respondentes foram questionadas sobre como elas enxergam o futuro. A P3 preferiu não opinar nessa questão, mas as demais: *“precisamos entender que os modelos de negócio mudam e se o antigo modelo não está mais funcionando (financiamento público) precisamos buscar outros modelos que funcionem, como por exemplo o financiamento privado e/ou direto”* (P1); *“[...] os meios de produção estão cada vez mais acessíveis. Não sei dizer se isso vai resultar em uma melhora, mas sim em uma profusão maior de produções. [...] aqueles que se dispuserem ao aperfeiçoamento profissional vão se firmar na área e esse novo modo de produção pode gerar bons frutos no futuro”* (P2); *“pior no Brasil principalmente, já que nossa indústria e toda a política audiovisual está sendo destruída pelo atual governo Bolsonaro”* (P4); *“melhor”* (P5). As produtoras P1, P2 e P5 apresentaram uma visão mais positiva sobre o futuro da produção independente, buscando se adaptar e se aperfeiçoar para atingir melhores resultados no futuro. Entretanto, a produtora P4 possui uma visão negativa sobre o futuro, muito em função do descaso que a cultura nacional vem sofrendo nesses últimos anos e por não haver uma perspectiva de plano ao longo prazo de fomento à cultura.

A pandemia de Covid-19 afetou drasticamente as produções audiovisuais atrasando, principalmente, algumas produções que haviam sido programadas. Em alusão a isso, as produtoras responderam se ir ao cinema se tornará um mercado nichado e, em contrapartida, a adoção das plataformas digitais como primeira janela para lançamentos será, majoritariamente, aderida: *“eu vejo o cinema como uma experiência diferenciada pelo ambiente [...]. Antes ele era a única possibilidade de assistirmos lançamentos, mas a tendência é que os mesmos lançamentos sejam feitos também nas plataformas”* (P3); *“quanto às salas de cinema, [...] penso que o futuro do cinema é virar um programa especial para os espectadores, não vai deixar de existir, mas vai se transformar e talvez diminua o número de salas”* (P4). A indústria audiovisual tende a se transformar com as mudanças sociais, concentrando-se especialmente

para competir e alcançar o público consumidor mais facilmente (FIGUEIREDO, 2019). Mas a P1 tende a não concordar com a mudança no mercado: “*não acredito que as salas de cinema serão transformadas em lugares de nicho, visto que para os grandes lançamentos, independente da nacionalidade do filme, a sala de cinema serão vitrines maiores se pensarmos que as formas de consumo do ser humano ainda se concentram muito em grandes shoppings centers [...]*”. A P5 estabeleceu uma possível complementação entre os serviços, segundo ela:

Desde 2020 estamos passando por um momento excepcional, com a pandemia, em que as redes de cinema estiveram fechadas ao público e recém estão sendo reabertas no Brasil. O longa-metragem de ficção “A Nuvem Rosa” [...] percorreu uma trajetória muito positiva em festivais de cinema [...]. Após o tempo de circulação em festivais, “A Nuvem Rosa” teve passagem em salas tradicionais de capitais [...] sendo disponibilizado [...] na plataforma de streaming do Telecine. Ainda, o longa “A Nuvem Rosa” foi lançado em todas as plataformas VoD na Coreia do Sul. Portanto, mesmo com as plataformas digitais, as redes de cinema, tanto a serviço diretamente comercial, quanto de festivais, seguem sendo importantes e é possível se beneficiar da formação e troca de diversos públicos em distintos territórios, com ambos formatos. (P5)

Contudo, a P2 aborda outro ponto que afeta as produtoras audiovisuais independentes: “*a distribuição no cinema para filmes independentes no Brasil ainda é muito irregular, por isso, procurar outros meios de exibição é imprescindível*”. Portanto, para uma parte da indústria audiovisual adotar o digital como primeira janela, talvez, seja a única maneira de atingir um público considerável, tornando o cinema uma janela, praticamente, exclusiva para grandes lançamentos.

4.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Para avaliar a percepção de mercado das produtoras independentes o modelo escolhido foi das cinco forças de Porter, que, portanto, são: ameaça de novos entrantes; intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; ameaça dos produtos substitutos; poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

4.2.1 Rivalidade de concorrentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é média, na percepção das produtoras independentes que participaram da pesquisa. As produtoras concordaram que a muitos concorrentes isso sendo um indicativo para uma alta intensidade entre concorrentes

existentes, P1 diz: “*Segundos dados da ANCINE [...], de 2018, existem mais de 7 mil empresas produtoras registradas na agência. Não acredito que todas elas estejam em atividade, ou sejam empresas produtoras de conteúdo, mas podemos dizer, sim, que há diversos concorrentes, mas, também, há espaço para todo mundo [...]*”. Mas avaliaram que há muita diferenciação, os custos fixos não são tão altos, há poucas barreiras que dificultam a saída e se colocaram em uma boa posição de mercado. Assim, diminuindo a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes que competem pela melhor oportunidade de obter um crescimento dentro do mercado (CASAROTTO, 2020).

4.2.2 Novos concorrentes

Na percepção das produtoras independentes que participaram da pesquisa, a ameaça de novos entrantes é média. Elas avaliaram que não há necessidade de se produzir em larga escala, há pouca necessidade de um alto volume de capital inicial e que a política governamental não interfere significativamente. Contudo, segundo as produtoras há uma alta fidelidade com os clientes, os meios de produções não são de fácil acesso e a uma enorme concentração dos canais de distribuição afetando que novos concorrentes entrem no mercado nacional. A concentração dos canais de distribuição se dá, principalmente, em virtude da participação dos conglomerados de mídia americanos, as *majors*, que juntos já obtiveram 75% de participação da bilheteria nacional (SILVA, 2010).

4.2.3 Produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é baixa. Segundo as produtoras, elas não se sentem vulneráveis aos produtos e serviços que competem pela renda do cliente. Esses mesmos produtos que atendem as mesmas necessidades do consumidor são possíveis substitutos para as produções das produtoras (CASAROTTO, 2020). Na percepção de P2, P4 e P5 produtos como filmes de histórias em quadrinho, games, reality shows, programas de variedades e esportivos são possíveis substitutos. Já P1, diz: “*Não competimos pelo orçamento do consumidor, porque entendo que o mercado audiovisual, hoje, é uma prestação de serviços que gera produtos ao consumidor. Estes produtos são oferecidos através de intermediários que chamaremos aqui, de forma genérica, de exibidores*”.

4.2.4 Poder dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é médio. As produtoras avaliam que há uma baixa facilidade de trocar os produtos, o mercado para seus fornecedores não é essencial e as compras feitas com eles são importantes para os seus negócios tudo isso aumentando o força dos fornecedores. Mas elas também avaliam que há muitos fornecedores no mercado e que a troca de um por outro é fácil, portanto, isso acaba diminuindo a força que esses fornecedores possuem no mercado. Afetando assim o poder que esses fornecedores poderiam ter sobre os preços finais, possibilitando que os consumidores negociem preços mais favoráveis (CASAROTTO, 2020).

4.2.5 Poder dos clientes

Segundo as produtoras, o poder dos clientes é alto. Os clientes com que as produtoras trabalham são poucos, por isso afetam significativamente os negócios das produtoras respondentes, e obter outro fornecedor não é custoso. Mas há diferenciação nos produtos e esses produtos são importantes para os clientes, afetando o poder desses mesmos clientes perante aos fornecedores. O poder dos clientes varia conforme a produção desejada, mas possuem poder para influenciar na qualidade do produto (CASAROTTO, 2020).

QUADRO 1: 5 FORÇAS DE PORTER

FORÇAS DE PORTER	AUMENTA A FORÇA	DIMINUI A FORÇA	GRAU DE INTENSIDADE
Rivalidade de concorrentes	Muitos concorrentes no mercado.	Há muita diferenciação, os custos fixos não são tão altos, há poucas barreiras que dificultam a saída e se colocaram em uma boa posição de mercado.	Média
Novos concorrentes	Não há necessidade de se produzir em larga escala, há pouca necessidade de um alto volume de capital inicial e que a política governamental não interfere significativamente.	Há uma alta fidelidade com os clientes, os meios de produções não são de fácil acesso e a uma enorme concentração dos canais de distribuição	Média
Produtos substitutos	Há variados produtos como, por exemplo, filmes de histórias em quadrinho, games e reality shows.	Não competem pela mesma parcela do orçamento do consumir.	Baixa
Poder dos fornecedores	Há uma baixa facilidade de trocar os produtos, o mercado para os fornecedores não é essencial e as compras feitas com eles são importantes para os seus negócios.	Há muitos fornecedores no mercado e que a troca de um por outro é fácil.	Média
Poder dos clientes	Os clientes são poucos e obter outro fornecedor não é custoso.	Há diferenciação nos produtos e esses produtos são importantes para os clientes.	Alto

FONTE: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou identificar as estratégias usadas por produtoras audiovisuais independentes em seus negócios, delimitando-se as produtoras que atuam na cidade de Porto Alegre. Os resultados encontrados demonstraram que das cinco produtoras respondentes, quatro utilizam do marketing virtual para divulgar, promover e comercializar suas produções. Segundo Santos (2016), esse modo estratégico busca atingir o máximo de pessoas de forma orgânica estabelecendo conexão através do uso de plataformas digitais e as redes de internet.

A pesquisa também questionou as respondentes sobre os impactos que o mercado vem sofrendo atualmente. Sobre os cortes que o financiamento público vem sofrendo, todos foram taxativos para destacar a importância que esses recursos possuem para o desenvolvimento da cultura nacional e para o crescimento da produção audiovisual. Em relação à crescente consolidação de plataformas de vídeo, as produtoras avaliam de forma positiva o desenvolvimento do setor, mas também chamaram atenção para a concentração dos meios de produção e distribuição a poucos players que acabam afetando a diversidade que o mercado audiovisual precisa ter.

Em outro momento da pesquisa, as produtoras participantes foram questionadas sobre aspectos que formam o mercado onde elas atuam. O modelo das cinco forças competitivas de Porter foi usado como base teórica para estruturar a análise. O resultado, a partir das percepções das produtoras, demonstrou que elas são competitivas no mercado sofrendo pouca influência dos demais agentes que atuam no mercado. Mas também demonstraram uma baixa preocupação com possíveis produtos que poderiam substituir os seus. Não levaram em conta que o orçamento do cliente é, geralmente, limitado e que a escolha de um produto é feita em detrimento de outro.

Contudo, saliento a limitação desse trabalho. Foi realizado com uma base que não possui abrangência suficiente, visto que a pesquisa teve a participação de cinco produtoras. Portanto, fica como sugestão a ampliação das discussões e participações para se ter a devida compreensão sobre o processo de digitalização que o mercado audiovisual vem sofrendo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AIDAR, Laura. **História do Cinema Brasileiro**. Toda Matéria, [s.l.], [2020]. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/historia-do-cinema-brasileiro/>>. Acesso em 23 nov. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA. Regulamentar os critérios para classificação de nível de empresa produtora, para fins de captação de recursos por meio de fomento indireto. **Diário Oficial da União**, [S. l.], n. 115, p. 6, 16 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/ancine/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-119>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

_____. **ANCINE apresenta dados sobre exibição cinematográfica e mecanismos de incentivo ao Conselho Superior do Cinema**. ANCINE, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/ancine/pt-br/assuntos/noticias/ancine-apresenta-dados-sobre-exibicao-cinematografica-e-mecanismos-de-incentivo-ao-conselho-superior-do-cinema>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

ANTUNES, Renata Fonseca. **O audiovisual como estratégia de comunicação em múltiplas telas**. In: ENCONTRO MISSIONEIRO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES EM CULTURA, 3. ed., 2017, Santo Ângelo, RS.

ARAÚJO, Debora Pessanha. **Estratégias para o Cinema Brasileiro: A produção se aproxima do mercado**. 2008. 56 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social, Habilitação em Radialismo) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

ARAUJO, F.F.; CHAUVEL, M.A. **Estratégias de Lançamento de Filmes Europeus no Mercado Brasileiro: Um Estudo de Caso numa Distribuidora Independente**. Anais XXXI Enanpad. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1837.pdf>>. Acesso em 25 abr. 2021.

CASAROTTO, Camila. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio. **Rockcontent**, [s.l.], dez. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

COSTA, Mannuela. **Cinema Independente do Brasil no contexto da globalização: práticas estéticas, performances políticas, condições econômicas**. In: XXV Encontro Anual da Compós. Universidade Federal de Goiás, 2016. Disponível em: <http://compos.org.br/biblioteca/cinema_independente_brazil_completo_3363.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

D'ANGELO, Pedro. Pesquisa Streaming no Brasil: dados sobre o mercado de streaming de vídeo. 2. ed. **Opinion Box**, [s.l.], mar. 2020. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-streaming-no-brasil-segunda-edicao>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

FELIPE, Raquel Rech. **Análise da concorrência segundo Porter e Kotler**. 2014. 14 f. Monografia – Tecnólogo em Gestão Comercial, [s.l.], 2014. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Concorrencia-Segundo-Kotler-288618.html?fb_comment_id=1122743717751178_1946785182013690>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FERNANDES, Rodrigo Gonçalves. **Impactos sociais do consumo de produto em formato digital via streaming**. 2016. 9 f. TCC. Bacharel - Ciências Humanas na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

FIGUEIREDO, João Luiz de. **O sistema produtivo da indústria do cinema brasileiro e sua dispersão concentrada**. Revista Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 62–94, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v16i2.1823>. Acesso em: 24 ago. 2021.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Ed. UFMG; Brasília: Unesco, 2003.

JÚNIOR, Ailton Costa Silva. **A linguagem cinematográfica como instrumento interpretativo da realidade social**. Sinais, n. 20, Vitória, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/index.php/sinais/article/view/13357#:~:text=Este%20artigo%20tem%20como%20objetivo,para%20a%20compreens%C3%A3o%20da%20realidade>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

KREUTZ, Katia. **A História do Cinema Brasileiro**. Academia Internacional de Cinema, [s.l.], fev. 2019. Disponível em: <<https://www.aicinema.com.br/a-historia-do-cinema-brasileiro/>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. ed. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO, T. V. F.; VASCONCELOS, S. P. **A indústria de cinema independente no Brasil: uma análise estratégica pela ótica da qualidade**. Temáticas, Campinas, SP, v. 29, n. 57, p. 300–327, 2021. DOI: 10.20396/tematicas.v29i57.13866. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/13866>. Acesso em: 10 set. 2021.

MAGALHÃES, Vanessa Dias. **A Importância do Cinema como Lazer Popular e as suas Formas de Inclusão**. 2015. 41 f. TCC. Especialização - Informação e Cultura, do Centro de Estudos Latino-Americanos de Cultura e Comunicação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

MAXWELL. **Cinema: arte e indústria**. PUC-RIO, 2008. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12940/12940_4.PDF>. Acesso em: 08 set. 2021.

CONSUMO de streaming é hábito diário para 43% dos brasileiros durante a pandemia. **Mercado e Consumo**, [s.l.], set. 2020. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/09/25/consumo-de-streaming-e-habito-diario-para-43-dos-brasileiros-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

MICHEL, R. C.; AVELLAR, A. P. **A indústria cinematográfica brasileira: uma análise da dinâmica da produção e da concentração industrial**. 2012. Revista de Economia, v. 38, n. 1 (ano 36), p. 35-53, jan./abr. 2012. Uberlândia: Editora UFPR. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/28285/18751>>. Acesso em: 08 set. 2021.

MONCKEN, Eduardo. Streaming no Brasil: Netflix lidera com folga, e Globo vem logo atrás. **Tudo Celular**, [s.l.], set. 2018. Disponível em: <<https://www.tudocelular.com/mercado/noticias/n130719/mercado-streaming-brasil-panorama-netflix-globoplay.html>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DO CINEMA E DO AUDIOVISUAL. **Painéis Interativos**, [s.l.]. [2021]. Disponível em: <<https://oca.ancine.gov.br/paineis-interativos>>. Acesso em: 07 mar. 2021.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Aurélio José Diniz. **Perfil dos consumidores de streaming na Universidade Federal de Ouro Preto**. 2018. 55 f. Monografia. Bacharel em Ciências Econômicas - Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Joana. Cinema fica mais pobre no Brasil e no mundo: streaming e mudança climática explicam isso. **El País**, São Paulo, maio 2019. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/09/cultura/1557432363_203794.html>. Acesso em: 14 mar. 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011, 20 p.

PADIGLIONE, Cristina. Consumidor da Netflix é mais jovem, mas mais pobre que assinante de Tv paga. **Tele Padi**, [s.l.], ago. 2018. Disponível em: <<https://telepadi.folha.uol.com.br/espectador-da-netflix-e-mais-jovem-mas-mais-pobre-que-assinante-de-tv-paga-aponta-estudo>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

MERCADO de vídeo sob demanda deve atingir o valor de US \$87,1 bilhões até 2024. **Panorama Audiovisual**, [s.l.], jan. 2020. Disponível em: <<https://panoramaaudiovisual.com.br/mercado-de-video-sob-demanda-deve-atingir-o-valor-de-us-871-bilhoes-ate-2024>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

PASCALÉ, Richard T.; ATHOS, Anthony G. **As artes gerenciais japonesas**. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**. São Paulo: USP, 1995, 321 p.

PORTER, Michael. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986, 362 p.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. Nov./Dec. 1996.

_____. **Competição: On competition - estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Tayra; ANDRADE, Josmar. **Marketing e Cinema Nacional: Estudo de caso de estratégias para o produto “Meu Nome não é Johnny”**. Anais XIII SEMEAD. São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://www.cena.ufscar.br/wp-content/uploads/meu-nome-nao-e-johnny-semead.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

ROLFINI, Fabiana. Amazon Prime foi o streaming que mais cresceu no Brasil no 1º semestre. **Olhar Digital**, [s.l.], jun. 2020. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2020/06/29/noticias/amazon-prime-foi-o-streaming-que-mais-cresceu-no-brasil-no-1-semester>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

RUY, Karine dos Santos. **O Cinema diante do global: reflexões sobre os impactos econômicos e culturais nas indústrias cinematográficas**. Vozes e Diálogo, Itajaí, n.1, 2013. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/vd/article/download/3594/2635>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SANTOS, Adam Marcel de Oliveira. HEMAIS, Marcus Wilcox. **Marketing e Cinema: Estratégias de Lançamento de Filmes**. Rio de Janeiro, 2016. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SCHIONTEK, Mateus; COHENE, Vitória Castilho; BUIATTI, Renato. **O Netflix e a mudança na distribuição audiovisual com a popularização do streaming**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40.ed. 2017, Curitiba, PR.

SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Governo do estado apresenta pré-projeto de Lei do Audiovisual Gaúcho**. ASCOM/IECINE, 2021. Disponível em: <<https://cultura.rs.gov.br/governo-do-estado-apresenta-pre-projeto-de-lei-do-audiovisual-gaucha>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

SILVA, Hadija Chalupe da. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**. São Paulo: Ecofalante, 2010.

SOUZA, Thiago Cavalcante de. **Breves considerações sobre a formação histórico-econômica da indústria cinematográfica**. In: XII Congresso Brasileiro de História Econômica e 13º Conferência Internacional de História de Empresas, 2017. Niterói, RJ. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/uploads/ABPHE%202017/7%20Breves%20considera%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20a%20forma%C3%A7%C3%A3o%20hist%C3%B3rico-econ%C3%B4mica%20da%20ind%C3%BAstria%20cinematogr%C3%A1fica.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2021.

SWAIM, Robert W. **A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Perter Drucker**. Rio de Janeiro: GEN, 2011.

TEIXEIRA, Felipe da Silva. **O impacto da Netflix na produção e consumo de conteúdo audiovisual**. 2015. 51 f. Monografia - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

O impacto econômico do setor audiovisual brasileiro. **Tendências Consultoria Integrada**. São Paulo, out. 2016. Disponível em: <<https://www.sicavj.org.br/wp-content/uploads/2019/06/O-Impacto-Econ%C3%B4mico-do-Setor-Audiovisual-Brasileiro.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

VON NEUMANN, John V.; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1947.

WAKKA, Wagner. Netflix: Brasil é 3º maior mercado e 2º em número de assinantes. **Canaltech**, [s.l.], jun. 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/netflix-brasil-e-3o-maior-mercado-e-2o-em-numero-de-assinantes-166515>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

WINGERT, Vitória Duarte; MARTINS, Jander Fernandes. **Cinema: Entretenimento, Indústria e Importante Fonte Para a História**. Revista Gestão Universitária, 2017. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/cinema-entretenimento-industria-e-importante-fonte-para-a-historia>>. Acesso em: 08 set. 2021.

APÊNDICE

1. Que tipo de produções são as mais praticadas pela produtora?
2. Quantas produções audiovisuais por ano vocês produzem?
3. Quantas dessas produções são lançadas no cinema?
4. Quantas dessas produções são feitas, exclusivamente, para o meio digital?
5. Quais são as principais estratégias adotadas para divulgação e comercialização dos seus trabalhos? Os meios usados são, exclusivamente, pela internet ou ainda se usa algum meio físico?
6. Na sua percepção, a migração de muitos filmes disponibilizados diretamente em plataformas digitais é positiva ou negativa, de modo geral, para seus negócios? Justifique.
7. O financiamento público é uma fonte de recursos importantes ou não? Se sim, como estão substituindo esses recursos a partir dos cortes que o setor vem enfrentando?
8. O impacto que as redes de cinema vêm enfrentando com a pandemia, afeta de alguma forma seu negócio? E na sua opinião, o futuro das redes de cinema é virar um mercado nichado com o grande público aderindo, majoritariamente, as plataformas digitais para novos lançamentos?
9. Os números de produções produzidas aumentaram com as plataformas digitais, como a Netflix?
10. Em relação as mudanças que o mercado vem enfrentando, principalmente, com os meios digitais, quais mudanças e estratégias que vocês passaram a adotar para se manter no mercado?
11. Como a produtora tenta se diferenciar dos demais concorrentes (diferenciação, baixar custos, focalização em produções/clientes específicos)?
12. Na sua percepção, o mercado para as produtoras cinematográficas será melhor ou pior nos próximos anos?

*Rivalidade de concorrentes

No nicho específico de negócio que vocês atuam, há poucos ou muitos concorrentes?

Frente a esses concorrentes como está sua posição? Marque entre 1 e 5 (1 para muito ruim e 5 para muito boa).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Na sua avaliação, como está o crescimento do mercado? E a partir de sua avaliação, como está sua posição no mercado? Marque entre 1 e 5 (1 para muito ruim e 5 para muito boa).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Na sua avaliação, há diferenciação no mercado? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouca e 5 para muito alta).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Em relação aos custos fixos, marque entre 1 e 5 (1 para muito poucos e 5 para muito altos).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

E eles interferem nas escolhas e no cronograma de produções?

Em relação a saída do mercado, marque entre 1 e 5 (1 para se possuir muito pouco custo de saída e 5 para substancial custo de saída).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

*Novos concorrentes

Para obter algum sucesso no mercado é necessário produzir em larga escala? Marque entre 1 e 5 (1 para baixa necessidade e 5 para alta necessidade).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Na sua avaliação, como é a relação entre vocês e seus clientes? Marque entre 1 e 5 (1 para não há qualquer tipo de fidelidade e 5 para há uma alta fidelidade).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Para iniciar no mercado é necessário um valor alto de capital? Marque entre 1 e 5 (1 para não necessita de grande aporte financeiro e 5 para um elevado aporte financeiro).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Todos os equipamentos para as produções são de fácil acesso? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouco e 5 para muito fácil).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Os canais de distribuição são altamente concentrados a poucas empresas? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouco concentrado e 5 para uma alta concentração).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Em relação a interferência governamental para o negócio, marque entre 1 e 5 (1 para muito pouco e 5 para muito alto).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

E na sua avaliação a interferência é positiva ou negativa? Justifique.

***Produtos substitutos**

Na sua percepção, quais são os produtos que competem com as produções cinematográficas pelo orçamento do consumidor (por exemplo: esportivo, reality show, etc)?

Numa escala de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta), como está a vulnerabilidade do seu produto frente a esses produtos substitutos?

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

***Poder dos fornecedores**

A quantidade de fornecedores é alta? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouco e 5 para muito alto).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Um produto utilizado na produção é facilmente substituído? Marque entre 1 e 5 (1 para muito difícil e 5 para muito fácil).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Para os seus fornecedores seu mercado de atuação é o essencial ou eles trabalham com mercado adjacentes? Marque entre 1 e 5 (1 para único mercado que eles atuam e 5 para não é essencial).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

A mercadoria que vocês compram de seus fornecedores é importante para seu negócio? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouca e 5 para muito alta).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Trocar de fornecedores é fácil? Marque entre 1 e 5 (1 para muito difícil e 5 para muito fácil).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

***Poder dos clientes**

Em relação a quantidade de clientes que vocês trabalham, marque entre 1 e 5 (1 para muito poucos e 5 para muito grandes).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

As produções feitas diferem entre cada cliente? Marque entre 1 e 5 (1 para usam todos os mesmos modelos de produção e 5 para as produções são únicas para cada cliente).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

Para o cliente, obter outro para o trabalho é fácil? Marque entre 1 e 5 (1 para muito difícil e 5 para muito fácil).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

E as produções são de extrema importância para os clientes? Marque entre 1 e 5 (1 para muito pouca e 5 para muito alta).

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----