



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Marketing

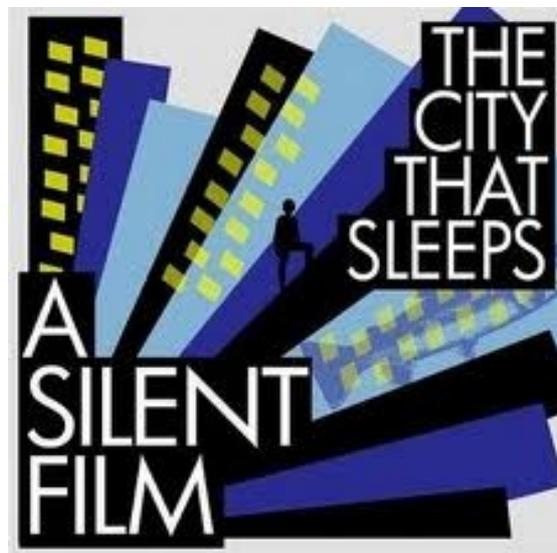
**ORIENTAÇÃO DE MARKETING NO SECTOR
CINEMATOGRAFICO EM PORTUGAL: *UM
ESTUDO DE CASO***

Carlos Simas Soto

ORIENTADOR: Professora Doutora Cristina Baptista

16 de Dezembro, 2011

Sub-cap



“I never overestimate the audience, nor do I underestimate them. I just have a very rational idea as to who we're dealing with, and that we're not making a picture for Harvard Law School, we're making a picture for middle-class people, the people that you see on the subway, or the people that you see in a restaurant. Just normal people.”

Billy Wilder

Resumo

A indústria cinematográfica em Portugal produziu, em 2010, uma receita bruta de cerca de 82 milhões de euros, na qual as produções nacionais tiveram uma quota de mercado de 1,6% - um valor muito abaixo da média europeia. Este não é um fenómeno pouco comum, uma vez que a quota de mercado de produções nacionais em Portugal é muitas vezes inferior a 1%, como o está a ser neste ano de 2011 (que se encontra por volta dos 0,4%). Foi no seguimento destes valores, juntamente com a dificuldade em encontrar um trabalho sobre marketing de cinema em Portugal, que surgiu a necessidade de fazer esta pesquisa.

Após uma revisão da literatura sobre marketing cinematográfico, levantaram-se duas questões: (1) qual a orientação de marketing e o seu nível de comunicação integrada no sector cinematográfico em Portugal? (2) Quais as barreiras presentes que impedem a sua adequada execução? Uma vez que esta temática de marketing de cinema é ainda pouco abordada, optou-se por um estudo exploratório, qualitativo, no qual o método escolhido de recolha de dados foi a realização de entrevistas semi-estruturadas a integrantes chave da cadeia de valor cinematográfica, assim como uma análise informativa de documentação/arquivos relevantes.

A conclusão fundamental desta pesquisa identifica o intervencionismo do Estado como factor decisivo no moldar de toda a actividade da cadeia de valor, uma vez que o cinema português não consegue sobreviver sem os seus apoios. Assim sendo, o Estado assume um papel de decisor sobre que filmes são produzidos, ao mesmo tempo que assume uma política do “bom gosto” que ignora o mercado. Ou seja, apoiando o cinema para nichos e ignorando o grande público - em nome do qual o Estado cobra as taxas que possibilitam a produção de cinema português

Abstract

In 2010 the film industry produced in Portugal a gross revenue of about 82 million euro, of which, domestic productions have a market share of 1.6%, well below the European average. This is not an unusual phenomenon, as the domestic productions market share in Portugal is often less than 1%, as it is so far this year (2011) which is at about 0.4%. It was regarding these figures alongside with the fact that there weren't found any papers on cinema marketing in Portugal, are the reasons why we felt the need to make this research.

After a cinema marketing literature review, two issues arose: (1) what is the marketing orientation and the level of integrated marketing communication in Portuguese film industry? (2) What barriers are there that prevent their proper execution? Considering that this cinema marketing subject is still an issue rarely addressed, the decision was to conduct an exploratory, qualitative research, in which the data collection method relied on semi-structured interviews to key members that integrate the film value chain, as well as an analysis of relevant information / documentation files.

The key research findings were that the State intervention shapes the entire value chain activity, since the Portuguese cinema cannot survive without its support, the State consequently assumes the role of decision maker about which movies are produced while engaging in a "good taste" policy that ignores the market. This means, supporting films for niche audiences and ignoring the general public on behalf of which taxes are levied by the State to enable the Portuguese film production.

Índice

9- Anexos

Lista de Figuras

Figura 1- Cadeia de valor

Figura 2- Quadro de referência teórico

Figura 3- Cadeia de valor em Portugal

1- Introdução

Uma das indústrias que produz mais riqueza no mundo é a indústria do entretenimento, e dentro desta, a indústria cinematográfica assume uma elevada importância na economia global. Eliasberg, Elberse e Leeders (2006, p. 638) destacam na sua pesquisa que “a indústria cinematográfica nos Estados Unidos emprega cerca de meio milhão de pessoas (US Department of Labor 2004). As receitas em 2004 de bilhetes de cinema foram cerca de 9 mil milhões de dólares nos Estados Unidos (e Canada) e perto de 11 mil milhões de dólares no resto do mundo”.

Segundo Nelmes (1999) “o enorme crescimento do sector foi impulsionado pela explosão do sector de exibição, o qual ajudou a dinamizar processos nos métodos de distribuição e na industrialização da produção cinematográfica” (citado por Araújo 2004, p. 25).

Esta explosão fez com que a indústria fosse capaz de, simultaneamente, ter uma maior participação na cultura de massas, isto é, atingir um maior segmento social em que, o cinema, é partilhado como hábito comum de recreio/entretenimento, como também, gerar lucros que antes nunca seriam esperados. Esta nova atractividade de mercado trouxe consigo uma forte concorrência com o aparecimento de fortes infra-estruturas de produção e distribuição onde a visão empresarial é privilegiada face à visão artística. A produção cinematográfica em massa passou a ser uma realidade, e como qualquer indústria, passou a responder aos mercados, e para competir nesta dimensão negocial, o filme, passou a ser tratado como um bem de consumo massificado. Neste sentido, o papel do marketing no filme tem ganho uma importância cada vez mais determinante.

Young, Gong, Stede, Sandino e Fei Du (2008, p. 37) expõem que “o marketing é considerado por muitas pessoas como o factor chave para o sucesso de bilheteira. Os custos do marketing têm vindo a escalar ao longo do tempo. O custo médio para um filme da Motion Picture Association of America (MPAA) em 2006 foi de 34.5 milhões de dólares, comparado com os 25 milhões de dólares em 1999, houve um incremento de quase 40% em sete anos”.

A indústria cinematográfica norte americana domina o mercado global. Em Portugal tem cerca de 80% de quota de mercado enquanto as produções nacionais possuem apenas 1,6% receita bruta das bilheteiras, segundo dados do Instituto de Cinema e do Audiovisual (ICA, 2010), valor este que fica muito aquém da média europeia de consumo interno das suas produções cinematográficas (cerca de 20%).

É com base nesta dificuldade de colocar o produto no mercado e por não existirem trabalhos realizados em marketing que abordem este tema, que se sentiu a necessidade de realizar esta pesquisa. Neste âmbito, optou-se por uma abordagem exploratória que pretende entender melhor, do ponto de vista da orientação de marketing e das actividades de comunicação, a razão pela qual as produções cinematográficas nacionais não estão a encontrar o seu público. A decisão de incluir na pesquisa as actividades de comunicação deve-se ao facto do conceito de comunicação integrada de marketing ter vindo a ganhar relevo desde os anos 90 e por ser considerado, por vários autores, fulcral enquanto actividades de marketing operacional.

Como explica DeLozier ; “Para a comunicação de marketing aumentar a probabilidade de atingir o efeito desejado é essencial a integração do estímulo direccionando-o a um determinado grupo alvo. Nesta perspectiva existe um aspecto de comunicação inerente a todos os 4 P’s” (citado por Torp, 2009, p. 192).

Assim sendo, este afastamento do público português do seu cinema fez com que fossem abordadas duas questões de pesquisa, que são:

- Qual a orientação de marketing e qual a óptica de comunicação integrada de marketing vigente no sector cinematográfico em Portugal?
- Quais as barreiras existentes às actividades de marketing no sector cinematográfico em Portugal?

Esta pesquisa pretende também, apesar da sua natureza exploratória, que haja recomendações práticas na indústria que ajudem a começar a visualizar soluções para este “divórcio” do público português com o seu cinema, assim como abrir “terreno” para futuros estudos sobre o tema.

Como referido anteriormente, dada a natureza do fenómeno ter sido pouco estudada (em Portugal), o cariz do estudo será exploratório e o levantamento de dados será realizado através de entrevistas em profundidade a intervenientes chave que compõem a cadeia de valor do produto cinematográfico e da pesquisa de documentos/arquivos.

2- Revisão da literatura

A revisão de literatura implementada pretende rever os conceitos fundamentais inseridos na problemática de investigação, nomeadamente: a orientação de marketing, a comunicação integrada de marketing, e aspectos específicos relacionados com o marketing de cinema.

2.1- Orientação de Marketing

Kotler e Armstrong (2011) sintetizam as cinco estratégias de orientação de marketing (conceito de produção, produto, vendas, marketing e societal) da seguinte forma:

- **Conceito de Produção:** este conceito segue uma filosofia de que os consumidores vão favorecer produtos que estão facilmente disponíveis e que têm um preço acessível. O foco está na mão-de-obra barata, numa alta eficiência de produção e distribuição em massa. O risco desta filosofia é o facto de estar muito centrada na sua própria organização, o que faz com que haja uma perda de objectividade no que respeita à satisfação das necessidades dos clientes. Este fenómeno é também apelidado de miopia de marketing.
- **Produto:** quando a orientação é direccionada ao produto. Esta sugere que os clientes vão favorecer produtos que oferecem qualidade, performance e inovação. O foco está no contínuo aperfeiçoamento do produto. Também existe, nesta orientação, o risco de cair na miopia de marketing, uma vez que os clientes podem procurar apenas a solução para um problema e não a melhor solução.
- **Vendas:** esta abordagem segue uma filosofia de que, a não ser que seja feito um esforço de promoção e vendas em larga escala, os consumidores, não irão comprar uma quantidade suficiente de produtos à organização. O foco está em vender o que a organização produz em vez de produzir o que o mercado quer. Esta assunção de que os clientes podem ser persuadidos pela promoção a adquirirem o produto, é normalmente uma assunção errada.
- **Marketing:** Este conceito está centrado na satisfação das necessidades e dos desejos do mercado alvo, deste modo, os objectivos da organização dependem dum forte conhecimento dos desejos do seu consumidor alvo de modo a poder satisfazer-los melhor que os seus competidores. O foco deste conceito é conduzido pelo cliente, ou seja, está centrado no cliente, na detecção e resposta

das suas necessidades. O risco é o facto de não existir nenhuma necessidade clara no mercado, o que faz com que os clientes não saibam bem o que querem.

- Societal: Esta estratégia defende que a entrega de valor ao consumidor, engloba também uma entrega de responsabilidade social, um balanço equilibrado entre o lucro da organização, as necessidades dos clientes e os interesses da sociedade.

2.2- Comunicação Integrada de Marketing

DeLozier (1976) define comunicação de marketing como “o contínuo diálogo entre vendedores e compradores no mercado” (citado por McGrath, 2001, p. 31). Tem-se assistido a uma mutação das actividades de comunicação de marketing nas organizações em termos de cooperação, no sentido em que, em vez de dividir estas actividades em departamentos independentes, que por vezes competem entre si, integrá-las numa dinâmica de visão global que visa um contínuo de consistência e clareza nas mensagens e em que os resultados são comuns a todas estas.

Segundo Holm (2006, p. 31) “o objectivo primordial da comunicação integrada de marketing (CIM) é afectar a percepção de valor e de comportamento através de comunicação directa. O desenvolvimento e difusão da CIM está fortemente relacionada com o rápido avanço da tecnologia e com a rápida globalização e desregulação dos mercados assim como com a individualização de padrões de consumo”.

Também Christensen, Firat e Torp (2007, p. 424) se pronunciam sobre o tema da integração da comunicação de marketing quando referem que se tem “falado cada vez mais, por parte de académicos e profissionais de marketing, acerca da inevitabilidade da integração e da necessidade das organizações de conceber e implementar programas de comunicação unificados e integrados (e.g. Schultz et al., 1994; Duncan e Caywood, 1996; Schultz e Schultz, 2003). Shimp (2003) sugere até que a integração, de acordo com a filosofia de marketing contemporânea é absolutamente imperativa para o sucesso (...) um profundo entendimento acerca da dimensão organizacional da comunicação integrada pode muito bem ser tão importante para o marketing como o conhecimento acerca das recentes tendências de consumo”

Não existe uma definição consensual, por parte dos autores, relativamente à comunicação integrada de marketing, no entanto, uma das definições mais citadas é da autoria de Kliatchko (2005). Esta definição foi escolhida pela *American Association of Advertising Agencies*, segundo a qual, Comunicação Integrada de Marketing é:

“Um conceito de planeamento de comunicação de marketing que reconhece o valor acrescentado de um plano de compreensão global que avalia as estratégias das variadas disciplinas de comunicação por exemplo, publicidade em geral, resposta directa, promoção de vendas e relações públicas, combinando-as de modo a fornecer clareza, consistência e o máximo de impacto na comunicação através de uma integração sem costuras de mensagens discretas” (citado por Torp, 2009, p. 196).

Relativamente às diferentes abordagens da comunicação integrada de marketing, Grove, Carlson e Dorsch (2007) classificam as diferentes perspectivas em três tipos;

- Comunicação Integrada: Esta abordagem envolve o emparelhamento das várias disciplinas de comunicação num esforço comum, criando assim uma rede co-dependente em que visa a promoção da imagem da marca.
- Comunicação de “Uma Voz”: O foco desta abordagem está na sinergia das várias disciplinas de comunicação em que o seu trabalho de promoção está em função de uma única “voz”, isto é, de uma mensagem ou tema que visa um posicionamento estratégico específico.
- Comunicação de Marketing Coordenada: Esta perspectiva difere da anterior no sentido em que não se restringe a uma única posição de marca mas sim a várias com o intuito de atingir múltiplas audiências simultaneamente.

Sendo o produto cinematográfico uma marca instantânea que transmite uma determinada mensagem ou tema, em modo de entretenimento, que pretende atingir um determinado público, é justificável dar relevância à perspectiva de comunicação de “uma voz” numa lógica em que esta dá seguimento à própria natureza do produto, o

filme. Grove, Carlson e Dorsch (2007, p. 38) quando se referem à comunicação de “uma voz” manifestam que “o posicionamento, a mensagem ou o tema é o que vai guiar as decisões de comunicação integrada de marketing das organizações”.

Esta perspectiva de “uma voz”, é definida por Duncan (1994) quando explica que “CIM é uma perspectiva teórica que defende uma elevada integração da comunicação entre *marketeers* da marca e os seus consumidores, combinada com um alto grau de integração nos diferentes veículos da *media* e os conceitos de mensagem em todo o marketing-mix da marca, desde o próprio produto até todos os esforços de comunicação” (citado por McGrath, 2001, p. 33).

Dada a abertura conceptual da CIM, existe alguma reticência, por parte de alguns autores, devido à subjectividade do seu método e da sua implementação na realidade, mas outros, defendem que esta flexibilidade de aplicação é precisamente o que torna a CIM uma forte ferramenta de comunicação uma vez que tem a capacidade de se adaptar a diferentes contextos, aproveitando assim as oportunidades que estes possam trazer, como defende Smith (2000) quando refere que “CIM é uma oportunidade, uma oportunidade, uma oportunidade que nos cabe a cada um de nós definir” (citado por Torp, 2009, p. 193), Kneeland vem apoiar esta ideia da não definição consensual quando escreve que “CIM é como a beleza, é definida pelos olhos do contemplador” (citado por Torp, 2009, p. 193).

Verlegh *et al.*, (2005) exploram algumas destas oportunidades, interessantes no âmbito desta pesquisa, como “Mensagens do marketing de comunicação que transmitam o país de origem, podem actuar, em consumidores, como uma pista informativa importante no processo de decisão de compra, quando na avaliação de produtos e marcas” (citado por Caemmerer, 2009, p. 524). Baker e Michie (1995) e Cleveland *et al.*, (2009) também abordam esta temática do efeito do país de origem quando declaram que “é um fenómeno de consumo etnocêntrico, que é a tendência geral para a avaliação de produtos domésticos como melhores que os importados” (citado por Caemmerer, 2009, p. 525).

2.3- Marketing de Cinema

2.3.1- O Produto Cinematográfico

O Cinema é uma produção cultural, em que a sua assistência não só é transversal à sociedade como também está fortemente enraizada na cultura de massas. Para Biagi (1996), “os filmes espelham a sociedade que os cria. Alguns filmes oferecem uma mensagem política, outros reflectem os valores da sociedade, enquanto alguns se posicionam apenas como um bom divertimento. Porém todos os filmes precisam ter sucesso de audiência para viabilizar a indústria do entretenimento” (citado por Quintana, 2003)

Apesar de o cinema pertencer ao património cultural, existe também, na sua grande maioria, uma dimensão financeira, uma vez que esta expressão artística é disponibilizada ao público em troca de retribuição monetária, assim sendo, a produção cinematográfica passa a ser automaticamente uma indústria, em que, como qualquer outra, profissionais usam os seus conhecimentos para oferecer um produto e/ou serviço ao público, e onde é esperado um retorno do investimento.

Aumont e Marie (1990) argumentam que “os filmes são produtos que se vendem num mercado específico; as suas condições materiais, e sobretudo psicológicas, de apresentação ao público, e a cada espectador em particular, são modeladas pela existência de uma instituição, socialmente aceite e economicamente viável” (citado por Quintana, 2003).

Estes produtos têm uma natureza particular, dadas as suas características hedonistas, isto é, o facto de proporcionarem ao espectador a possibilidade de experimentar emoções e sensações, têm uma dinâmica própria de aquisição.

Segundo Quintana (2003), “os filmes trazem consigo uma maneira singular de serem usufruídos. Assistir a um filme é uma experiência particular, que não se pode transmitir a outrem. Ao comprarmos um bilhete de entrada no cinema estamos pagando para experienciar um espectáculo artificial e ilusório que, como um espelho cuidadosamente polido, reflecte nossas ideias, comportamentos, desejos e temores”.

Hirschman e Holbrook (1982, p. 134) reforçam esta ideia ao apontarem que “em alguns casos, a componente simbólica é especialmente rica e saliente: por exemplo, o entretenimento, as artes e as actividades lúdicas circundam aspectos simbólicos de

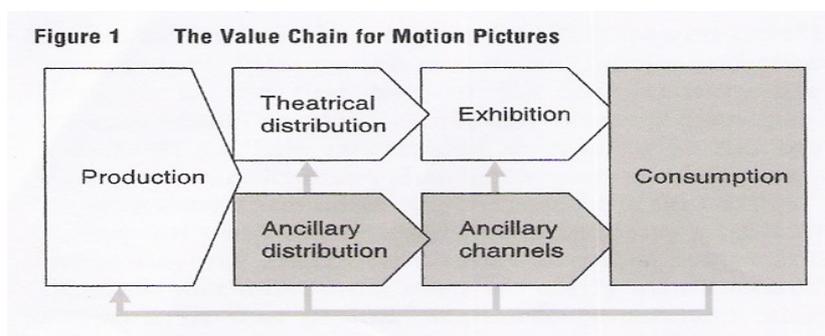
comportamentos de consumo que os torna particulares (...) apesar de a satisfação constituir uma importante componente experimental, a fluidez de associação que ocorre durante o consumo (imagens, sonhos, emoções) podem ser aspectos experimentais de comportamento de consumo igualmente importantes”.

Rodrigues e Andrade (2010) explicam que “ o filme deve ser entendido como um produto específico, para o qual é adequada a utilização de uma gestão baseada na filosofia de marketing (...) ao se assumir uma posição de análise voltada às dimensões económicas, financeiras e de um produto cinematográfico, a consideração dos aspectos de marketing emerge com importância”.

2.3.2- A Cadeia de valor Cinematográfica

Eliasberg, Elberse e Leenders (2006), que enfatizam a importância de um maior foco na pesquisa dos específicos desta indústria de modo a beneficiar o exercício do marketing, dividem a cadeia de valor da indústria cinematográfica em três fases cruciais:

- -Produção, na qual está incluída o financiamento.
- -Distribuição, onde se insere a promoção do filme.
- - Exibição.



Fonte: figura retirada de Eliasberg et. Al. (2006, p. 639)

Figura 1: Cadeia de valor

Rodrigues e Andrade (2010) acrescentam ainda que “Estas etapas envolvem a selecção de roteiros e ideias, a busca de financiamento adequado para a sua realização, a selecção da equipa e casta de actores, a realização técnica em si, a edição e pós produção, a confecção de cópias para exibição, os eventos preliminares de promoção (como exibição de *trailers*, sessões de pré estreias para críticos e outros formadores de opinião, esforços de relações públicas, entre outros), a negociação, selecção e colocação em salas de exibição”

2.3.3 - Marketing no Cinema

Pinho (2002, p. 92) define marketing como sendo “ o sistema pelo qual, produtos, serviços e marcas são criados, tornados públicos, movimentados, distribuídos e transmitidos para os segmentos de mercado apropriados”.

Assim sendo, uma gestão de marketing adequada do produto cinematográfico, o filme, deve ser contemplada em toda a sua cadeia de valor, da criação à exibição. Um eficiente marketing de um determinado filme, acontece antes da sua exibição, uma vez exibido nos cinemas, a tarefa do departamento de marketing de maximizar a assistência fica nas mãos do “word of mouth” (Média know all). “ Estudos da Harvard Bussiness School mostram que os estúdios gastam 90% do “budget” do marketing de um filme, antes que este chegue às salas de exibição” (Young, Gong, Van Der Stede, Sandino e Fei Du, 2008, p. 37)

Quintana (2003), resume o marketing de cinema como “ o conjunto de actividades que visa criar e transferir os filmes dos seus produtores ao espectador final. Assim, o marketing de um filme resume-se a criar identidades de marcas instantâneas. Uma marca de um filme é estabelecida pela sinalização para os consumidores de como ele é (...) e de onde ele veio. Por conseguinte, o marketing de cinema trabalha em dois cenários: lida com a criação de mercados para um filme, isto é, tenta aumentar o público previsto que assistirá a um filme nos cinemas e, participa na previsão de filmes para o mercado, ou seja, intervém na concepção, segmentação e distribuição de filmes assim como nas negociações de venda que financiaram a sua produção”.

Quintana (2003) vai sublinhar também que antes de qualquer composto de comunicação “a primeira tarefa do marketing de cinema é determinar as características essenciais do espectador potencial do filme em termos de idade, sexo, socioeconómico; atitude em relação aos géneros e temas cinematográficos, assiduidade as salas, etc. E, depois criar e sustentar o conhecimento do público sobre o filme através de campanhas publicitárias, relações públicas e assessorias de imprensa”.

D’Astous e Colbert (2002, p. 24) dão também relevância a esta primeira tarefa quando explicam que “o risco associado no lançamento de um filme é altíssimo, e por essa razão, o conhecimento, por parte dos gestores de marketing, do comportamento do consumidor, é de extrema importância”.

Eliasberg, Elberse e Leenders (2006, p. 640), abordam esta temática quando escrevem que “o desenvolvimento de um filme é uma longa sucessão de decisões criativas com

implicações económicas de grande projecção para os diferentes intervenientes envolvidos (...) o financiamento do desenvolvimento de um filme, é uma decisão extremamente arriscada, enraizada em considerações artísticas e negociais”. Amorim (2009) vai mais longe quando profetiza que “ em pouco tempo, filmes que não são pensados como produto cultural e comercial deixarão de existir”.

No estudo de caso de Rodrigues e Andrade (2010), sobre o filme brasileiro “Meu nome não é Johnny”, o qual foi a produção nacional com maior sucesso de bilheteira de 2008, é de notar que toda a sua estratégia de promoção, comunicação e exibição, esteve em função da definição do seu público-alvo. Este caso reflecte a teoria posta em prática, de coordenação e coerência dos esforços de marketing por parte dos intervenientes que compõem a cadeia de valor, com o objectivo comum de viabilizarem o seu investimento.

Segundo Araújo (2004, p. 27) “o filme se torna um sucesso quando encontra o seu público. Não só em seu texto mas também na campanha publicitária, nas entrevistas e acções promocionais que o acompanham. Para isso, é preciso reunir múltiplas condições. Algumas, como a escolha da distribuidora, a selecção das salas de exibição, o número de cópias lançadas, podem ser facilmente controladas, desde que se disponha de recursos financeiros compatíveis com a estratégia escolhida. Outras, em contrapartida, permanecem, em grande medida imponderáveis”.

Numa altura em que os mercados estão cada vez mais globalizados, torna-se difícil competir, mesmo a nível interno, com o mercado norte americana, não só pela quantidade de produções ou pelo acesso a recursos impensáveis para produções nacionais, mas também por serem uma marca estabelecida a nível internacional. Outra razão, poderá ser, como apontam Al Sulaiti e Baker, o facto de ser comum no campo da pesquisa de comportamento dos consumidores de produções cinematográficas, resultar que produtos realizados em países economicamente menos desenvolvidos, serem geralmente percebidos de maneira menos favorável do que os realizados em países mais desenvolvidos (citado por d’Astous e Colbert, 2007).

Este fenómeno interessa para o tema desta pesquisa numa óptica de importação, uma vez que esta máquina de produções cinematográficas, com a experiência, o *know-how*, e capacidade de gerar lucro, como é a indústria norte americana, domina o mercado português. Este é o tipo de concorrência que as produções nacionais enfrentam, uma forte indústria que carrega consigo uma procurada marca global. Numa perspectiva de marketing, torna-se quase como uma batalha de “David e Golias”, enfrentar esta

agressiva comunicação, promoção e presença em locais de exibição da indústria norte americana no mercado interno, é sem dúvida um desafio. Mas como foi anteriormente referido, o marketing cinematográfico envolve mais do que a sua propaganda. É importante que este esteja presente na sua concepção, uma vez que a proximidade cultural, a capacidade de tocar em realidades familiares do quotidiano e nos seus significados, poderá ser uma vantagem no sentido de atingir o seu público, neste caso, o público português.

Nesta perspectiva surgem duas escolas de pensamento, por um lado, autores como Levitt (1990) defendem que “a integração económica e cultural permite vender os mesmos produtos em todo o mundo (...) as novas tecnologias de comunicação e transporte estavam criando um mercado mundial mais homogéneo, suscitando uma crescente convergência de necessidades e desejos, especialmente entre os jovens de classe média” (citado por Araújo, 2004, p. 24).

Outros autores discordam desta “homogeneização generalizada de gostos e preferências” de que fala Levitt. Autores como Quelch (2001) defendem “que o marketing global só permite conquistar os consumidores fascinados pelas marcas mundiais, e que além desse segmento, a adaptação às preferências locais é de vital importância” (citado por Araújo, 2004, p. 24).

Araújo (2004, p. 23) quando defende que os filmes são produtos que “prometem aos espectadores uma experiência capaz de tocar no seu quotidiano e no seu imaginário, de despertar a chamada “magia do cinema” (...) o filme precisa transformar-se num acontecimento, num evento do qual as pessoas queiram participar”, acabando por concluir que “por maior que seja a tendência de homogeneização de gostos e preferências de que fala Levitt (1990), suscitar essa magia requer uma afinidade com a cultura local”.

Voltando ao estudo de caso de Rodrigues e Andrade (2010) sobre o filme “Meu nome não é Johnny” é interessante o comentário da produtora, Mariza Leão, quando é perguntada pelos critérios usados na avaliação da história como potencial cinematográfico; “ (...) o potencial (foi identificado) a partir de uma super história, com personagens marcantes, um filme que trata de um traficante sem ser um *drug movie*, *heavy*, pesado. O mercado do cinema é um retrato do público. E quem é o público maioritário, que vai aos cinemas? Jovens de grandes centros urbanos, entre 16 e 30 anos. Apenas 7% dos municípios brasileiros possuem sala de cinema”. É de notar que não só público-alvo do filme coincide com perfil do maior público de cinema brasileiro,

mas também o facto de a história tocar numa realidade social local, num assunto polémico, como é o tráfico de drogas, do ponto de vista de um jovem de classe média. Esta sintonia dos esforços de marketing, da selecção da ideia ao número de cópias e salas de exibição, passando pela sua promoção, reflectiu-se no resultado final.

Rodrigues e Andrade (2010), expõem que “Ao se considerar os filmes nacionais de maior bilheteira, ano a ano, entre 2003 e 2008, verifica-se que a ponderação renda total / número de cópias é indicativa do desempenho superior aos demais, o que representa uma boa estratégia de distribuição do filme, pois ao serem calculados os custos de confecção de cópias e de locação de salas, seu desempenho é cerca de 12% mais rentável que o segundo melhor desempenho”.

3- Quadro de Referência Teórico

A breve revisão de literatura conduzida foi baseada no objectivo do estudo e questões de investigação colocadas, nomeadamente: qual a orientação de marketing e óptica de comunicação integrada de marketing em vigor no sector cinematográfico em Portugal, e quais as barreiras existentes às actividades de marketing neste sector.

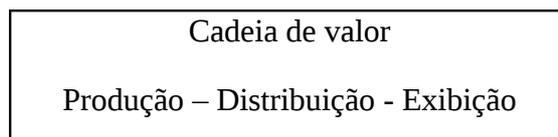
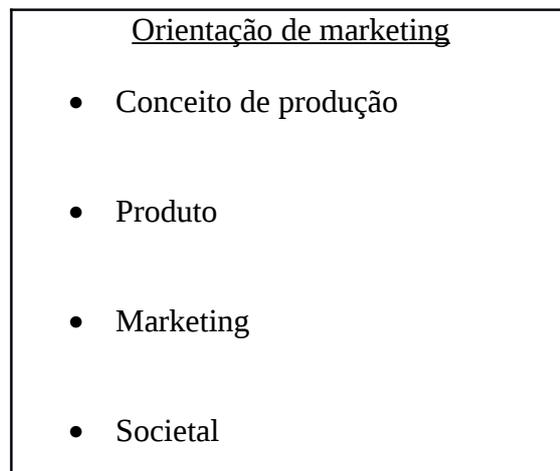
A revisão de literatura implementada permite a formulação de algumas considerações, nomeadamente:

- O conceito de orientação de marketing está centrado nas necessidades e desejos do mercado alvo;
- A comunicação integrada de marketing tem no seu foco a concepção e implementação de actividades de comunicação de marketing numa forma coordenada e aproveitando sinergias entre as mesmas;
- Um elevado grau de integração na comunicação só é alcançado nos diferentes veículos dos *media* caso exista coesão da mensagem em todo o marketing-mix do produto e marca, neste caso concreto, nos filmes;
- Os efeitos do país de origem podem ser determinantes no processo de decisão de “compra” do produto cinematográfico;
- O produto cinematográfico é conceptualizado, neste estudo, como os filmes, e a sua orientação deverá inserir uma óptica de mercado que contribua para a

viabilização da indústria de entretenimento, neste caso concreto, a indústria cinematográfica;

- A cadeia de valor cinematográfica é composta de três fases cruciais: a produção, a distribuição, e a exibição. É necessário o estudo e aplicação de actividades de marketing em toda a cadeia de valor;
- Segundo estudos resultados de estudos realizados no âmbito do sector cinematográfico brasileiro, as estratégias de promoção, comunicação e exibição de sucesso são definidas em função do seu público-alvo;
- Uma estratégia de distribuição bem delineada é um contributo significativo para um sucesso de bilheteira cinematográfico.

Com base nas considerações tecidas e nas questões de investigação formuladas no âmbito deste estudo, as seguintes dimensões analíticas são incluídas no quadro de referência, que se apresenta esquematicamente de seguida:



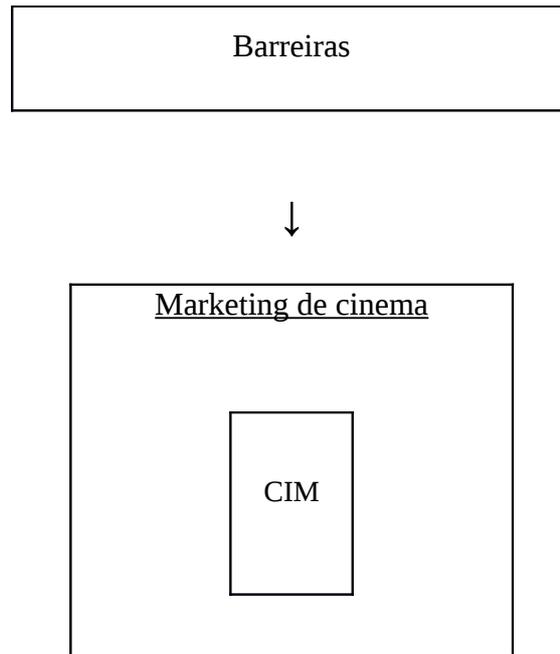


Figura 2- Quadro de referência teórico

4- Metodologia

Pelo facto de não se terem encontrado trabalhos académicos directamente relacionados com a problemática subjacente ao âmbito deste estudo, e ao marketing de cinema na indústria cinematográfica portuguesa, sentiu-se a necessidade de fazer uma pesquisa de natureza exploratória, fundamental para aprofundar o conhecimento sobre o tema proporcionando assim a possibilidade de futuras pesquisas mais quantitativas.

A Estratégia utilizada foi o estudo de caso. Segundo Mattar (1993, 1997) o estudo de caso é uma forma de aprofundar conhecimento de problemas sobre os quais ainda se dispõe de poucos elementos.

Yin (2001, p.19) observa que o estudo de caso é a estratégia preferida “quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Uma vez que para se estudar o marketing numa indústria específica, como o é a indústria cinematográfica em Portugal, em que existem vários actores que interagem entre si numa realidade complexa, é importante entendê-la como um todo.

Patton e Appelbaum reforçam esta ideia quando explicam que estudos de caso oferecem a oportunidade de uma visão holística de um processo em oposição a uma visão reducionista e fragmentada que é geralmente preferida (...) como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui unicamente para o conhecimento de fenómenos de carácter individual, organizacional, social, e político”. (citado por Baptista, 2009, p. 9)

Alguns autores argumentam que os estudos de caso são limitados na medida em que têm uma natureza qualitativa, o que os torna muito subjectivos e pouco científicos. McCabe contra argumenta quando sugere que “o estudo de caso possibilita a combinação de vários métodos qualitativos, e por isso, aportam uma maior *reliance* do que uma abordagem singular” (citado por Bryman e Bell, 2007, p. 54).

Outra das questões polémicas é o facto de os resultados não poderem ser generalizados. No entanto, Michell (1983) e Yin (1984) explicam que “a questão fundamental neste tipo de pesquisa não é se os resultados podem ser generalizados para um universo maior, mas sim, a capacidade do pesquisador gerar teoria através dos dados recolhidos” (citado por Bryman e Bell, 2007, p. 56)

Neste estudo, é seleccionada a entrevista semiestruturada como método primordial de recolha de dados primários. A razão da escolha deste tipo de entrevista, em oposição à entrevista estruturada, deve-se ao facto de se tratar de uma entrevista qualitativa em que se pretendem respostas ricas e detalhadas, na qual se encoraja o entrevistado a sair da “agenda” da entrevista se este achar relevante. É aconselhado que as entrevistas qualitativas sejam flexíveis e que o entrevistador se vá ajustando à direcção que o entrevistado está a seguir, visto que a pesquisa tem um teor indutivo, do qual se poderá pretender elaborar teoria. Esta flexibilidade é importante no sentido em que quando o entrevistado sai das linhas estabelecidas, podem emergir resultados significantes para o que se está a pesquisar.

A razão pela qual a entrevista tem alguma estrutura é, como explica Bryman e Bell (2007, p. 346) “se está a realizar uma pesquisa de estudo de caso múltiplo, é provável que tenha a necessidade de alguma estrutura de modo a garantir uma comparabilidade de cross-case”.

A primeira etapa da pesquisa começou por um levantamento de dados secundários, como a pesquisa de documentos e arquivos, reportagens, artigos, críticas, documentários, divulgações de empresas que actuam na área do cinema, de modo a ter uma noção real da indústria cinematográfica em Portugal e da envolvência do marketing neste.

Numa segunda etapa realizaram-se entrevistas semiestruturadas a dois profissionais que actuam em diferentes fases da cadeia de valor. Uma vez que esta pesquisa tem como objectivo explorar a indústria cinematográfica em Portugal, a escolha dos entrevistados centrou-se em dois pontos. Em primeiro lugar procuraram-se intervenientes que, não só actuem na produção e na distribuição de filmes, mas também, que a sua envolvência na indústria tenha um carácter mais comercial, que pretenda chegar ao grande público, e que procurem retorno. Em segundo lugar procuraram-se intervenientes com uma forte experiência e envolvimento neste segmento da indústria de modo a que a sua compreensão do problema possa ser sustentada pelo trabalho já realizado. A amostra seleccionada foi de conveniência e limitada a dois intervenientes dada a complexidade e abrangência das temáticas a explorar. O acesso e limitação temporal foram também determinantes do tamanho da amostra. Uma vez que o estudo tem um carácter exploratório, entende-se que o seu contributo, ainda assim, possa ser relevante.

Entrevistados:

- António Pedro Vasconcelos; na qualidade de Produtor/Realizador.
- Saul Rafael; na qualidade de distribuidor da Lusomundo.

5- Resultados

Na apresentação de resultados, e conforme enfatizado por diversos autores, como Saunders (2007) ou Bryman (2006), a subjectividade e âmbito exploratório dos temas objecto de estudo, suportam também o uso de citações como forma de apresentação dos

dados primários recolhidos na investigação. A lógica de apresentação dos resultados segue o quadro de referência desenvolvido.

5.1- Cadeia de valor cinematográfica em Portugal

Na óptica da cadeia de valor representada na figura 1, e pela recolha de dados primários e secundários ao longo desta pesquisa, o processo inicia-se com o desenvolvimento da ideia e a escrita do roteiro, uma vez concluída esta etapa, o produtor passa para o financiamento do filme, que no caso português, na sua grande maioria, resume-se a submeter os roteiros à avaliação dos membros do júri do Instituto do Cinema e do Audiovisual, júri este que é seleccionado pelo próprio ICA e que é composto por pessoas das mais variadas áreas. Uma vez avaliado o projecto e concedido o subsídio, inicia-se então o processo de produção do filme e conseqüente distribuição e exibição.



Figura 3- Cadeia de valor em Portugal

5.2- Orientação de marketing e comunicação integrada no sector cinematográfico em Portugal

Relativamente à orientação de marketing nas produções cinematográficas nacionais António Pedro Vasconcelos (APV) observa:

(...) A ideia é que o cinema que é público é um cinema comercial, não é cinema artístico, não é cinema de autor, não deve ser apoiado pelo Ministério da Cultura. O Estado deve apoiar os filmes que chegam às pessoas, e não os filmes que são projectos artísticos, e isto contaminou todo o sistema, portanto não há indústria em Portugal, e como não há indústria, não há marketing (...) Alguns cineastas e alguns produtores tem a ideia que vender o filme é uma forma de prostituição (...) O cineasta não tem que ir à procura daquilo que o público gosta, agora, o cineasta tem de ter a preocupação de contar uma história, tem de ter o sentido da sua responsabilidade social, quer dizer, o cineasta tem de falar de coisas que consigam interessar as pessoas, porque em princípio, um filme é para ser visto. Dou-lhe um exemplo muito significativo, o ano passado fizeram, salvo erro, 6 documentários que foram exibidos nas salas, o que é uma coisa inédita, e que fizeram em média mais espectadores que os filmes de ficção, porquê? Porque os documentários falam de coisas reais.

Saul Rafael (S.R) também se refere a esta temática, embora de uma forma mais moderada, quando diz:

(...) Eu não sou contra, nem acho que o ministério da cultura, através do ICA (Instituto do Cinema e do Audiovisual) deixe de apoiar projectos que considere que têm valor artístico ok? O que eu acho é que... e acho que devem ser apoiados, agora quer dizer, tudo isto tem uma conjuntura económico-financeira complexa, portanto haver necessidade de apertar os orçamentos, quer dizer há que definir prioridades não é? Mais uma vez nessa lógica o Estado deve apoiar projectos que levem a cultura às pessoas e não... divorciem digamos, as pessoas da cultura. Acho que o Estado deve continuar essa missão de financiar alguns projectos que considerem ter valor artístico e cultural, fundamentalmente para as pessoas, mas em paralelo, portanto as várias organizações privadas que possam intervir directamente na escolha dos projectos que devem ser apoiados.

Quando questionado sobre o que seria necessário alterar de modo a possibilitar o posicionamento de filmes nacionais no mercado APV sugere:

Para já era preciso acabar com os júris, o que eu defendo é que devem-se manter as obrigações de reinvestimento em toda a cadeia de valor, portanto, não só nas televisões mas em toda a cadeia de valor, distribuidores, editores de vídeo, televisões, canais de cabo... tudo, mas que todos aqueles que são agentes de comercialização dos filmes, deviam investir directamente nos produtores, e não essas obrigações transformarem-se em taxas, reverterem para o Estado e o Estado é que depois decide, porque obviamente se nós devolvêssemos a iniciativa ao mercado, quem comercializa os filmes é que é... digamos quem está próximo do mercado (...) eles próprios iam ter interesse em comercializar o filme no qual iam investir, a condição obviamente é que... aliás tinha de haver várias condições e a principal das quais é que o dinheiro só podia ir para produtores independentes, ou seja, não podiam ser as televisões a criar as suas próprias produções (...) e depois tinha de haver um fundo público com dinheiro

do Estado e com dinheiro vindo das plataformas, onde está concentrado todo o dinheiro, 0,5% sobre as telecomunicações pagava a indústria do cinema em Portugal, para apoiar o cinema e a televisão(...) Enquanto eles não quiserem mudar a lei, tinham obrigação, no fim dos filmes, quando vêm os créditos finais, à cabeça dizer este filme foi seleccionado pelo Sr. Fulano, fulano e fulano e por o número de telefone.

A sugestão de S.R segue a mesma linha conceptual, de que para haver uma maior envolvimento do marketing e uma maior preocupação na comercialização dos filmes, os profissionais que compõem a cadeia de valor, não deveriam ser excluídos logo à partida da escolha dos projectos:

Se existir digamos que uma ZON, responsável por... uma ZON ou uma PT ou uma RTP, responsável por aplicar aquele dinheiro e acompanhar os projectos de uma forma mais proactiva, não no sentido de alterar a concepção criativa do realizador etc., mas no sentido de desempenhar um papel de produção executiva, não é? Já que estamos a colocar dinheiro, vamos também ter direitos de produção do filme, não seremos um mero distribuidor. Portanto, há que acompanhar o projecto de outra forma. Portanto há um compromisso diferente, há uma responsabilização diferente por esse projecto, portanto isso tudo acho que faz a diferença.

Relativamente às actividades de comunicação, S.R dá o exemplo do trabalho realizado pela Lusomundo no filme “A Morte de Carlos Gardel”, ao dizer:

(...) Nós acompanhámos as rodagens, portanto... lemos efectivamente o argumento ainda antes das rodagens, obviamente só assumimos um compromisso contratual de ficar com o filme depois de ver o filme, mas portanto houve um envolvimento e um comprometimento... digamos que um relacionamento com o filme desde a sua génese à sua montagem fina, demos as nossas opiniões, e esta é a forma como eu acho que o cinema português deve ser trabalhado mesmo... portanto numa lógica de distribuição/produção, ou seja, é haver realmente uma parceria entre o distribuidor e o produtor no sentido de trabalhar a fundo, da melhor maneira possível para chegar o público. Nós trabalhámos meses para construir um trailer, trabalhámos semanas para construir um cartaz, portanto colocámos várias equipas de designers a ver o filme e a fazer várias propostas de criação de um cartaz. Em relação aos “trailers” tivemos dois ou três montadores e tivemos que dar briefings e mais briefings em cima de briefings para conseguirmos atingir um resultado que para nós era... minimamente satisfatório, para não dizer que nós só parámos quando vimos que estávamos bem com aquilo que queríamos.

APV remete para a mesma problemática, quando questionado sobre a integração da comunicação, que existe em relação à orientação do marketing na actividade cinematográfica quando expõe:

A maioria dos cineastas portugueses fazem filmes confidenciais, acham que o cinema para ser uma arte não pode ser popular, e chegou-se ao ponto, que vale a pena citar, de três colegas meus, há cerca de um ano, escreverem uma carta ao então Ministro da Cultura, José António Pinto Ribeiro, pedindo-lhe para dizer que o estado não podia largar mão da política do gosto, ou seja, tinha de ser o Estado a decidir quem é que filmava, e o que lhe vou dizer a seguir é citação directa; “para libertar os cineastas do peso incómodo do público”, portanto três cineastas portugueses representando a maioria dos cineastas portugueses.

Ao abordar especificamente a promoção de filmes portugueses que por vezes se vê passar na televisão, APV explica que salvo raras excepções, das que dá um exemplo, essa promoção não faz parte de um programa de marketing:

(...) Há outro vício nisso, é que a RTP é obrigada a investir 15% em todos os filmes que o ICA apoia, e portanto não tem uma voz activa Isso significa que a RTP cumpre a sua obrigação, faz uns spots (televisivos) e acabou, e não é assim que se faz o marketing (...) há um indivíduo que eu gostaria de falar que fez um marketing extraordinário... para um filme que ele fez. Curiosamente é um documentário, que é o José e Pilar, o Miguel Mendes, e que tem feito um marketing extraordinário, não só em Portugal como em Espanha, e agora nos Estados Unidos, e que inclusivamente é o candidato português aos Óscares. Você devia estudar isso porque é um exemplo de como se faz o marketing de um filme.

5.3- Barreiras existentes às actividades de marketing no sector cinematográfico

Apesar de já terem sido referidas, nas questões anteriores, a questão das barreiras é aprofundado e há uma consonância plena dos entrevistados, APV fundamenta o problema quando diz:

(...) O vício que há em Portugal e que conduziu a isto é que, é um vício herdado do tempo da ditadura, é que o Marcelo Caetano criou uma lei em que obrigava os distribuidores, portanto as salas, a dar 15% dos lucros dos bilhetes para o cinema português, para fazer novos filmes, mas criou um instituto, chamado Instituto Português do Cinema, que hoje em dia se chama Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA) o que é um absurdo, porque não tem nada a ver com audiovisual, mas pronto, chamaram-lhe audiovisual porque fica bem, mas a verdade é que o Estado criou esse instituto para controlar os filmes que se

faziam. Ou seja, em vez de obrigar as salas, tanto distribuidores como exibidores, a investir 15% do seu negócio na produção de novos filmes, sendo eles (o Estado) os que decidiam em que produtos investiam o dinheiro, aliás... chamou-se a si próprio para poder controlar que argumentos aprovar ou não, para evitar que os filmes fossem feitos contra o regime ou com cenas imorais. O que é trágico é que isto foi herdado pelo regime pós 25 de Abril e ninguém quis mudar isso. Foi uma decisão política, que todos os governos mantiveram (...)Esta política é uma política que eu chamo soviética, era assim na União Soviética, quer dizer, era o Estado que decidia à revelia do mercado, só que não é uma decisão política é uma decisão estética (...) Há coisas extraordinárias, como por exemplo, produtores que vão à falência, depois vendem o espólio, que foi todo pago pelo Estado, mas vendem-no e metem o dinheiro ao bolso, e portanto, digamos que o produtor devia ter alguma preocupação porque mesmo 25% sendo a fundo perdido, é dinheiro. É pena porque permitiria investir noutros filmes etc. Por exemplo uma coisa que não se faz em Portugal, porque todo o sistema está viciado, é os produtores investirem na escrita de argumentos, no desenvolvimento do “script”, praticamente ninguém faz, porquê? Porque não têm fundos próprios, não capitalizam, andam sempre atrás dos subsídios e não se preocupam com mais nada, e depois os scripts são pagos se tiverem subsídio, se não tiverem subsídio ninguém paga, portanto é um sistema completamente viciado.

S.R afirma:

Acho que não tem nada a ver com a dimensão do país e com o volume de produções, tem sim a ver com... portanto o sistema, que é uma palavra um bocado feia, mas ele existe efectivamente, e que tem basicamente uma série de figuras como seja por exemplo o ICA, entidade que subsidia basicamente o cinema em Portugal e é preciso não esquecer que grande parte do cinema é subsídio-dependente, mas também tem como responsáveis por esta situação os produtores, os próprios realizadores, os exibidores e os distribuidores, quer dizer, eu acho que toda a gente tem aqui um bocadinho de responsabilidade. É evidente que se olharmos portanto para a base de...tendo em consideração que a maior parte dos filmes são subsídio-dependentes, vamos chegar a conclusão que os projectos que são aprovados, normalmente, incluem portanto ali alguns quase manifestos filosóficos, sendo muito dramáticos... e de facto a maior parte das pessoas não está muito virada para esse género de cinema.

6- Análise

6.1- Análise da cadeia de valor

A gestão de marketing na cadeia de valor do cinema português é quase inexistente, tirando raras excepções, como por exemplo o documentário “José e Pilar”. Isto não se

deve à falta de *know-how* dos profissionais que integram a cadeia de valor, deve-se sim, ao facto do sector cinematográfico português estar imerso numa cultura de investimento a “fundo perdido” ao mesmo tempo que vira as costas ao público, ou seja, que vira as costas ao mercado. O que acontece é que numa indústria com esta filosofia, o marketing não tem espaço para ser planeado e executado adequadamente, quer isto dizer, que é logo à partida rejeitado. Para um projecto cinematográfico ganhar vida, tem necessariamente que se submeter ao ajuizamento por parte do ICA, para o qual, são canalizados os apoios do Estado ao cinema português. Isto faz com que toda a cadeia de valor se tenha que adaptar uma vez que sem estes apoios não consegue sobreviver. Esta adaptação resume-se a uma moldagem dos processos da cadeia de valor em função duma normativa não oficial imposta pelo ICA, imposta uma vez que é o ICA que selecciona os júris que vão filtrar as propostas, e regra geral, estes júris são seleccionados dentro das pessoas que partilham a mesma ideia do que deve ser o cinema, ideia esta que rejeita o mercado. Este afunilamento dos apoios do Estado a uma instituição com uma visão muito própria do que deve ser o cinema juntamente com uma desresponsabilização dos resultados de bilheteira vão-se depois traduzir numa quota de mercado de produções nacionais no mercado interno [com a excepção dos anos em que há um filme que desestabiliza completamente as estatísticas] inferior a 1%, chegando a ser de 0,4% e 0,5% em alguns anos, o que significa que está entre 10 a 50 vezes abaixo da média europeia.

6.2- Análise da orientação de marketing e das actividades de comunicação no sector cinematográfico em Portugal

Ao cruzar os fundamentos teóricos, presentes na revisão da literatura, com o que realmente se pratica neste sector, vemos que, regra geral, não existe um esforço comum de coordenação das actividades de comunicação, uma preocupação em se realizar uma escolha minuciosa e coerente dos veículos de comunicação em função da mensagem que se quer transmitir, nem tão pouco, um acompanhamento da mesma, ou seja, um diálogo nos dois sentidos. As actividades de comunicação seguem uma lógica de cumprimento de obrigação, e isto resume-se à habitual promoção do filme, sejam cartazes, *trailers* ou *spots* televisivos. Esta não integração da comunicação também é

uma consequência da falta de orientação de marketing, que por sua vez, é uma consequência do mercado, ou da falta deste. De qualquer maneira, como é sugerido por um dos entrevistados (APV), a orientação do marketing dos filmes, deveria ser uma orientação societal, no sentido em que o produto cinematográfico transporta consigo uma responsabilidade social, ou seja, não deve estar centrado exclusivamente na satisfação dos desejos do mercado, mas sim, existir um cuidadoso equilíbrio entre os interesses da sociedade, os desejos do cliente, e os lucros da organização. Esta sugestão vai ao encontro da literatura de marketing de cinema, abordada no capítulo da revisão da mesma, em que destaca a importância da frágil e complexa relação da dimensão negocial com a dimensão artística, sendo que o equilíbrio destas duas dimensões é crucial para o sucesso de um filme. Em Portugal, não só não existe um equilíbrio entre estas duas dimensões como a dimensão negocial é quase inexistente.

6.3- Análise das barreiras existentes às actividades de marketing no sector cinematográfico em Portugal

A principal barreira às actividades de marketing no sector cinematográfico em Portugal, é fundamentalmente de carácter político, barreira que depois vem afectar todas as outras componentes, a cultura do sector, a atitude dos intervenientes na cadeia de valor assim como a passividade dos investidores. Este intervencionismo por parte do Estado, não só na decisão dos filmes a serem produzidos como também na sua política de ignorar o mercado, vai contra o próprio propósito das actividades de marketing. Isto não quer dizer que o Estado não tenha que intervir, pelo contrário, o Estado tem o papel de regular o mercado, e isso dá-lhe legitimidade de apoiar actividades que considere fundamentais e que não têm capacidade económica para sobreviver. O que acontece é que o Estado está a interferir logo à partida nas actividades de marketing, um vez que, e voltando aos fundamentos teóricos revistos no seu capítulo, o marketing cinematográfico deve estar envolvido em todas as fase de desenvolvimento do produto, da escolha do argumento à sua exibição, e isto não acontece porque não é política do Estado comercializar os filmes, nem deixar que os investidores o façam. Assim sendo se a indústria não tem interesse no mercado, também não tem interesse no marketing.

7- Conclusão

Seja qual for o ângulo, numa perspectiva de marketing, que se queira abordar a desempenho das produções cinematográficas portuguesas no mercado interno, a causa desta problemática irá ter a mesma origem, que é uma origem política e cultural, sem se perceber qual delas é consequência da outra. Esta desconsideração pelos mercados e pelas actividades que os trabalham reflecte-se, como é óbvio, nas questões de pesquisa. Como já foi referido na análise, as actividades de comunicação resumem-se a uma promoção isolada das restantes componentes, enquanto a orientação de marketing, mesmo não sendo consciente, pode-se considerar teoricamente uma orientação de produto, em que o melhor produto não é o que é procurado pelo mercado. Não cabe a uma pesquisa de marketing tomar partidos ou oferecer opiniões acerca de assuntos subjectivos, como são as directrizes políticas do Estado. No entanto essas decisões políticas vão interferir directamente e de forma peremptória no cinema em Portugal e, consequentemente, nas actividades de marketing que esta pesquisa aborda. Assim, é legítimo que o investigador faça uma avaliação justa, imparcial e com base nos dados recolhidos dessas mesmas decisões. Por um lado existe a ideia que o Estado tem obrigação de proteger a política do “bom gosto” e do talento, não o submetendo ao escrutínio do grande público. Assim, o Estado deve apoiar a produção cinematográfica com base num critério de hierarquia de talento, devendo portanto suportar uma “aristocracia” do gosto e não tendo a obrigação de apoiar produções que querem competir num mercado que não conseguem sobreviver por si só. Por outro lado, existe a ideia contrária, que é, em primeiro lugar, o facto de o cinema ser uma arte popular, em segundo, que o Estado não deve interferir com esta óptica paternal de decidir o que é bom para o público e não deixar o público fazer esse julgamento. Assim sendo, o Estado deveria devolver os apoios ao mercado, e para isso acontecer é necessário transformar as taxas em obrigações de investimento, como em quase todos os países da Europa, incentivando assim, os agentes de comercialização a responder aos mercados de modo a procurar o maior retorno possível, acabando assim com a cultura do investimento a “fundo perdido”. A lógica é muito simples, a função do governo é representar os interesses das pessoas, e numa lógica de que é do interesse das pessoas assistir a ficção na sua língua, como o é em muitos outros países, cobra uma taxa para apoiar as produções nacionais. O problema está em que a escolha dessas mesmas produções não está direccionada para chegarem à maior parte do público, em nome do qual, são

cobradas as taxas. Quer isto dizer, que não faz muito sentido esses apoios serem aplicados, na sua grande maioria, em produções direccionadas a nichos. Ou seja, a aplicação desses apoios teria a obrigação de seguir uma lógica de proporcionalidade mais adequada com o objectivo de atingir uma maior abrangência de público nas produções nacionais. Para isto acontecer seria necessário que os agentes de comercialização exercessem pressão no governo para que este reconheça o problema, e reforme este sistema de apoios com mais de 40 anos. Esta reforma, passaria eventualmente por não limitar os apoios a uma ideia subjectiva do que é o cinema e para que serve. Em suma, face às considerações conclusivas tecidas, as recomendações do foro sectorial incluem:

1. Mudar a política de taxas para uma política de obrigações, ou seja, que exista uma obrigatoriedade de investimento em produção independente.
2. Em consequência da implementação da medida supra citada, uma óptica de orientação de marketing terá de ver necessariamente adoptada por parte de todos os intervenientes da cadeia de valor sectorial.
3. As orientações de marketing devem ser seleccionadas consoante as propostas de projecto e factores externos que influenciem essa decisão. Por exemplo, um projecto poderá ter uma orientação de produto quando o seu “valor” artístico o justificar, enquanto outros filmes terão uma óptica de mercado, e outros terão fundamentalmente uma orientação societal. Estas orientações não são mutuamente exclusivas, um só filme poderá englobar ópticas complementares como produto e societal.

As limitações do estudo são, em primeiro lugar, a natureza exploratória da pesquisa, também é uma limitação relevante o facto de terem sido apenas dois entrevistados, assim como a natureza opinativa das suas análises. Como proposta para investigações futuras idealizámos; o perfil do público maioritário de cinema em Portugal; a relação entre a proximidade cultural e o sucesso dos filmes; a atitude do público português em relação ao cinema nacional; marketing de produtos culturais.

8- Referências Bibliográficas

Araujo, T.H. (2004). – Estratégias de Promoção no Lançamento de Filmes Norte-Americanos no Mercado Brasileiro: um estudo de caso. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3, 22-39.

Baptista, C.S. (2009). Case Study Methodology as an Appropriate Research Strategy in International Management Studies. Working Paper - Thème 3: Management international et interculturel en Europe. Responsabilités et enjeux des nouvelles formes de gouvernance.

Bryman, A., Bell, E. (2006). *Business research Methods*. Oxford: UOP Oxford.

Caemmerer, B. (2009). The Planning and Implementation of Integrated Marketing Communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27, 524-538.

Christensen, L. T., Firat, A. F., Torp, S. (2007). The Organisation of Integrated Communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42, 423-452.

D'Astous, A., Colbert F., Nobert, V. (2007). Effects of Country-Genre Congruence on the Evaluation of Movies: The Moderating Role of Critical Reviews and Moviegoers' Prior Knowledge. *International Journal of Arts Management*, 10, 45-51.

D'Astous, A., Colbert, F. (2002). Moviegoers' Consultation of Critical Reviews: Psychological Antecedents and Consequences. *International Journal of Arts Management*, 5, 24-35.

Eliasberg, J., Elberse, A., Leenders, M.A. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*, 25, 638-661.

Grove, S., Carlson, L., Dorsch, J. (2007). Comparing Application of Integrated Marketing Communication (IMC) in Magazine ads Across Product Type and Time. *Journal of Advertising*, 36, 37-54.

Holbrook, M.B., Hirschman, E.C. (1982). The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Follies, and Fun. *The Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.

Holm, O. (2006). Integrated Marketing Communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11, 23-33.

Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*, (14th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.

Mattar, F.N. (1993). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Atlas.

Mattar, F.N. (1997). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento* (4^a ed.). São Paulo: Atlas.

McGrath, J.M. (2001). Integrated Marketing Communications: An Empirical Test of Effectiveness (Doctoral thesis). Disponível na base de dados ProQuest. (3036081).

Pinho, J.B. (2002). *Publicidade e Vendas na Internet: técnicas e estratégias*. São Paulo: Samsus.

Quintana, H.G. (2003, Setembro). O Trailer no Sistema de Marketing de Cinema: À Procura do Quinto Elemento. Trabalho apresentado no Núcleo de Publicidade, Propaganda e Marketing, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte: MG. Acedido em <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4484/1/NP3QUINTANA.pdf>

Rodrigues, T., Andrade, J. (2010). Marketing e Cinema Nacional. Estudo de caso de estratégias para o produto “Meu Nome não é Johnny”. Trabalho apresentado no XIII SEMEAD – Seminário em Administração da FEA/USP. Acedido em <http://www.cenacine.com.br/wp-content/uploads/meu-nome-nao-e-johnny-semead.pdf>.

Saunders, M. Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall.

Torp, S. (2009) Integrated Communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14, 190-206.

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

Young, S.M., Gong, J.J., Van der Stede, W.A., Sandino, T., Fei Du. (2008). The Business of Selling Movies. *Strategic Finance*, 89, 35-41.

Websites:

Instituto do cinema e do audiovisual. Acedido em Julho de 2011, em: www.ica-ip.pt

Mediaknowall. Acedido em Julho de 2011, em: www.mediaknowall.com

ANEXOS

Anexo 1 – Estatísticas do ICA

PORTUGAL
2010

DADOS GERAIS KEY FIGURES



10.637.713	POPULAÇÃO RESIDENTE INHABITANTS
16.559.731	ESPETADORES EM SALAS DE CINEMA TOTAL ADMISSIONS
7.842.066	ESPETADORES EM RECINTOS MULTIPLEX ADMISSIONS IN MULTIPLEXES
1,6	MÉDIA DE ESPETADORES POR HABITANTE AVERAGE ADMISSIONS PER INHABITANT
€ 82.243.156,62	RECEITA BRUTA DE BILHETEIRA TOTAL GBO
€ 38.880.430,06	RECEITA BRUTA DE BILHETEIRA EM RECINTOS MULTIPLEX GBO IN MULTIPLEXES
€ 4,97	PREÇO MÉDIO POR BILHETE AVERAGE TICKET PRICE
564	ECRÃS DE CINEMA CINEMA SCREENS
182	ECRÃS DE CINEMA EM RECINTOS MULTIPLEX SCREENS IN MULTIPLEXES
314	ECRÃS DIGITAIS DIGITAL SCREENS
109.349	LUGARES EM RECINTOS DE CINEMA CINEMA SEATS
35.184	LUGARES EM RECINTOS MULTIPLEX CINEMA SEATS IN MULTIPLEXES
670.315	SESSÕES CINEMATográfICAS SCREENINGS
91,5%	QUOTA DE MERCADO DOS 4 PRINCIPAIS EXIBIDORES MARKET SHARE OF THE 4 MAIN EXHIBITORS



DADOS GERAIS KEY FIGURES

PORTUGAL
2010

66	OBRAS NACIONAIS PRODUZIDAS DOMESTIC FILMS PRODUCED
22	LONGAS-METRAGENS NACIONAIS PRODUZIDAS (FICÇÃO) DOMESTIC FEATURE FILMS PRODUCED (FICTION)
264	LONGAS-METRAGENS ESTREADAS FEATURE FILMS RELEASED
173	FILMES ESTREADOS COM PROECÇÃO DIGITAL FILMS RELEASED WITH DIGITAL PROJECTION
22	FILMES 3D ESTREADOS 3D FILMS RELEASED
23	LONGAS-METRAGENS NACIONAIS ESTREADAS DOMESTIC FEATURE FILMS RELEASED
1,6%	QUOTA DE MERCADO NACIONAL DOMESTIC MARKET SHARE
102	LONGAS-METRAGENS EUROPEIAS ESTREADAS EUROPEAN FEATURE FILMS RELEASED
7,6%	QUOTA DE MERCADO DO CINEMA EUROPEU EUROPEAN MARKET SHARE
125	LONGAS-METRAGENS DOS EUA ESTREADAS US FEATURE FILMS RELEASED
79,6%	QUOTA DE MERCADO DE CINEMA DOS EUA US MARKET SHARE
28	LONGAS-METRAGENS EUROPA/EUA ESTREADAS EUROPE/US FEATURE FILMS RELEASED
12,7%	QUOTA DE MERCADO DAS CO-PRODUÇÕES EUROPA/EUA EUROPE/US FEATURE FILMS MARKET SHARE
96,9%	QUOTA DE MERCADO DOS 4 PRINCIPAIS DISTRIBUIDORES MARKET SHARE OF THE 4 MAIN DISTRIBUTORS

Anexo 2 – Guião para as entrevistas semi-estruturadas

- 1- Orientação de marketing na cadeia de valor de produções cinematográficas em Portugal. Os seus intervenientes, a sua implementação, vantagens, desvantagens, impossibilidades e Sugestões.

- 2- Esforços de integração da comunicação de produções cinematográficas em Portugal. Intervenientes, método, impossibilidades e sugestões.

- 3- Barreiras existentes às actividades de *marketing* no sector cinematográfico em Portugal.