



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**MARKETING DE CINEMA - A SUPPLY CHAIN DO SECTOR  
CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS**

**VASCO ANTÓNIO AMARO ESTEVES**

**OUTUBRO - 2015**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**MARKETING DE CINEMA - A SUPPLY CHAIN DO SECTOR  
CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS**

**VASCO ANTÓNIO AMARO ESTEVES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF.<sup>a</sup> DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA**

**OUTUBRO - 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigado à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristina Baptista pelo seu apoio incondicional nesta aventura de cruzamento entre o cinema e o marketing.

Obrigado aos meus pais, por me deixarem escolher o meu caminho e por aceitarem que a minha teimosia às vezes tem razão.

Obrigado à minha irmã, por se empenhar tanto em ajudar e por me deixar descarregar as frustrações na sua frágil paciência.

Obrigado à minha família por tanto se interessarem nos meus trabalhos, nos meus gostos e acima de tudo por serem meus fãs incondicionais.

Obrigado à Sara, por toda a sua dedicação e zelo, pelo amor e pelo carinho e, especialmente, pelo seu imensurável contributo para a concretização da dissertação.

Obrigado a todos os entrevistados pela sua disponibilidade, pelo seu tempo, pela sua atenção e especialmente, obrigado pelos valiosos conhecimentos que partilharam.

Obrigado ao Prof. Pedro Berhan da Costa, ao Leonardo, ao Guilherme e à Ana pelos seus contactos e conhecimentos da área.

Obrigado a todos os meus colegas de Mestrado que tão bem receberam este estranho indivíduo das artes, em especial, Vera, César, André, Pedro e Nuno.

Obrigado ao Diogo, ao Daniel e ao Pedro pelas sempre essenciais conversas e reflexões sobre cinema.

Obrigado ao João e ao Gonçalo por cultivarem a minha paz de espírito e por me ouvirem quando mais ninguém consegue.

Obrigado a todos os meus colegas de casa e companheiros por invadirem o aborrecimento estático da vida em frente ao computador com um caloroso caos.

Obrigado a todos os meus amigos que durante este ano deixei em silêncio ou solitários nos momentos de convívio.

## RESUMO

O cinema português, apesar de recorrentemente aclamado e galardoado internacionalmente, tem uma expressão no mercado nacional bastante reduzida. Para além de avaliar a sua qualidade estética, torna-se importante, face a esta situação, compreender as funções do marketing por detrás da produção e distribuição de filmes, de modo a construir bases teóricas fundamentadas para os processos de criação cinematográfica. Desta forma, o objetivo principal desta investigação é compreender o funcionamento do sector cinematográfico português através da caracterização da sua *supply chain*, do processo de distribuição dos seus filmes em território nacional e da relação da distribuição com os restantes intervenientes da *supply chain*. Foi feito um estudo qualitativo com recurso a entrevistas semi-estruturadas junto de uma amostra não probabilística, criteriosa composta por profissionais da área, nomeadamente produtores, produtores-distribuidores e distribuidores com actividade regular nos últimos 4 anos. Os resultados indicam que o regime de produção português é uma mistura assumida entre o modelo de *auteur* e o modelo de *high framework*. Identificou-se os principais intervenientes na *supply chain* de um filme português como sendo: o realizador, o produtor, o ICA (e outras fontes de financiamento público), o distribuidor, os festivais e o exibidor. O fluxo de decisão na selecção do circuito de distribuição encontra-se circunscrito às possibilidades do sistema de janelas em prática, sendo que a data de estreia em festival ou em sala de cinema é a decisão mais preponderante. Verificou-se também que existe alguma confusão e pouco consenso relativamente à divisão das responsabilidades da campanha de marketing e da construção dos seus materiais, o que representa uma lacuna no funcionamento da relação entre a distribuição e a produção.

Palavras-chave: marketing de cinema, *supply chain*, *supply chain management*, sector cinematográfico, distribuição de filmes, sistema de janelas de exibição.

## ABSTRACT

The Portuguese cinema, although repeatedly awarded and praised internationally, has a low expression on his national market. Apart from evaluating its aesthetic quality, regarding this situation, it becomes important to comprehend the marketing duties behind the production and distribution of films, in order to built a fundamental theoretical base for the process of cinematographic creation. Thus, the main purpose of this investigation is to understand the operational behavior of the portuguese cinematographic sector through the description of its supply chain, the specification of the film distribution process in the national market and the description of the relationships between distribution and the remaining players of the supply chain. A qualitative research has been conducted with the resource of semi-structured interviews made to a non probability sample composed of professional filmmakers, namely film producers, film producers-distributors, and film distributors with regular activity in the last 4 years. The results show that the portuguese film production regime is a combination of the *auteur* model and the *high framework* model. The main players of the supply chain were identified as: the director, the producer, ICA (portuguese film institute), the distributor, the film festivals and the exhibitors. The distribution circuit decision flux is confined to the *windows system* in practice, being the premiere date (in a festival or in a movie theater) the most important decision to make. It was also found that there is little consensus and some confusion regarding the division of the responsibilities of the marketing campaign and of the construction of its materials, which represents a gap in the relationship between film distribution and film production.

Keywords: film marketing, supply chain, supply chain management, film industry, film distribution, windows system.

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	vi
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2. REVISÃO CRÍTICA DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Introdução.....	4
2.2. Marketing de Cinema .....	4
2.2.1. Produto Filme .....	5
2.2.2. Regime de Produção de um Filme .....	8
2.3. Supply Chain .....	9
2.3.1. Supply Chain Management .....	10
2.3.2. Supply Chain da Indústria Cinematográfica .....	11
2.4. Distribuição .....	13
2.4.1. Circuito de Distribuição (Canais de Marketing) .....	13
2.4.1.1. Sistema de Janelas de Exibição.....	14
2.4.1.2. Estratégias de Distribuição.....	17
2.4.2. Funções da Distribuição .....	18
2.4.2.1. Marketing-mix do Produto Filme .....	19
2.5. Calendário do Marketing de Cinema.....	21
2.6. Conclusão .....	23
<b>CAPÍTULO 3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
4.1. Introdução.....	25
4.2. Objectivo e Tipo de Estudo .....	25
4.3. Estratégia metodológica .....	25
4.4. Amostragem .....	26
4.5. Recolha de Dados: Entrevista Semi-Estruturada.....	26
4.6. Constrangimentos Metodológicos e Considerações Analíticas.....	27
4.7. Critérios de qualidade da investigação .....	27
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDO EMPÍRICO DA SUPPLY CHAIN DO SECTOR CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS .....</b>	<b>28</b>
5.1. Introdução.....	28
5.2. O Setor Cinematográfico Português .....	28
5.3. Estudo da Supply Chain dos Produtores .....	29
5.3.1. Caso 1 - P1 .....	29

5.3.2. Caso 2 - P2 .....	31
5.4. Estudo da Supply Chain dos Produtores-Distribuidores .....	34
5.4.1. Caso 3 - PD1.....	34
5.4.2. Caso 4 - PD2.....	36
5.5. Estudo da Supply Chain dos Distribuidores .....	38
5.5.1. Caso 5 - D1 .....	38
5.5.2. Caso 6 - D2.....	41
5.5.3. Caso 7 - D3.....	43
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISE DA SUPPLY CHAIN DO SECTOR CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS .....</b>	<b>47</b>
6.1. Introdução.....	47
6.2. Análise do Desenvolvimento e Pré-Produção .....	47
6.3. Análise da Produção e Pós-Produção .....	48
6.4. Análise da Distribuição e Publicidade.....	48
6.4.1. Análise do Sistema de Janelas de Exibição.....	50
6.4.2. Análise do Marketing-Mix do Produto Filme .....	50
6.5. Análise da Exibição.....	51
6.6. Considerações Analíticas.....	52
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>54</b>
7.1. Conclusões.....	54
7.2. Limitações .....	56
7.3. Recomendações .....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS .....	61

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo Conceptual de Análise

Figura H1 - *Ultimate Supply Chain* da Indústria Cinematográfica

Figura I1 - Estrutura Simplificada do Circuito de Distribuição de um Filme

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - *Supply Chain* da Indústria Cinematográfica

Tabela 2 - Quadro de Referência Teórico

Tabela A1 - Lista de Géneros Cinematográficos do Site IMDb

Tabela C1 - Esquema Tipológico para Comparação de Regimes de Produção de Filmes

Tabela J1 - Tabela de Informação das Entrevistas

## CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

O cinema português tem alcançado cada vez mais o interesse dos públicos internacionais. "Cavalo Dinheiro" (2014) de Pedro Costa (um dos mais galardoados realizadores portugueses), estreado em Portugal dia 4 de Dezembro, foi o 4º lugar nos melhores filmes do ano 2014 atribuídos pela revista internacional *Sight and Sound* (British Film Institute, 2015), "Tabu" (2012) de Miguel Gomes ganhou dois prémios no Festival Internacional de Berlim (IMDb, 2015a), assim como inúmeras curtas-metragens galardoadas ao longo dos últimos anos (com especial destaque para as realizadas por João Salaviza). No entanto, estes e outros filmes portugueses continuam aquém das expectativas no que diz respeito à *box-office* portuguesa.

De acordo com dados do Instituto do Cinema e Audiovisual (ICA), "Tabu" foi exibido em 1.239 sessões, teve 23.436 mil espectadores e fez um total de € 115.788,36 de receita bruta (ICA, 2014a). Porém é apenas o 26º filme português mais visto entre 2004 e 2014. Mesmo tendo em conta a receita bruta do filme português mais visto durante esse período, "O Crime do Padre Amaro", este continua a ter uma receita bruta e um número de espectadores muito inferior ao 40º filme internacional mais visto em território nacional (ICA, 2014b), no mesmo período.

É, assim, notório o divórcio entre os espectadores portugueses e o cinema nacional ou pelo menos a fraca performance de *box-office* dos filmes nacionais em território português, tantas vezes referidos nos média. Várias vezes a falta de audiência destes filmes é justificada por questões de mero gosto (e, portanto, subjectivas) corroboradas por uma defesa cega da cultura e da arte, em detrimento de possíveis objectivos comerciais. Contudo, esta justificação torna-se falaciosa pois já é cada vez mais assumido um consenso em que o cinema e os filmes têm tanto de arte e cultura como de entretenimento e negócio (Kerrigan, O'Reilly & vom Lehn, 2009). Admitir esta ambivalência permite não só explorar com maior objectividade a clara e notável diferença existente entre os produtos cinematográficos de intuito cultural e os produtos cinematográficos com objectivos maioritariamente comerciais, como oferecer uma solução que una estes dois produtos numa simbiose de vontades articuladas.

A diferença entre estes dois tipos de produtos prende-se, para além da subjectividade estética inerente à sua qualidade (barreira cada vez mais ténue), com processos de produção e marketing. O marketing no cinema continua, em muitos casos,

a ser encarado como apenas respeitante à fase de distribuição e à consequente campanha de publicidade. No entanto, uma orientação de *supply chain* permitem incorporar no processo criativo de construção de um filme práticas de gestão e marketing que por sua vez permitem otimizar todo esse processo e ainda sincronizar uma intenção cultural com a receptividade de uma audiência geral.

Com efeito, é importante, em primeiro lugar, compreender as funções do marketing por detrás da produção e distribuição de filmes a fim de desmobilizar os pensamentos separatistas que alimentam o eterno debate entre arte e comércio, entre mercado e gosto; e em segundo lugar construir bases teóricas fundamentadas para os processos de criação cinematográfica, a fim de estabelecer objectivos que permitam o desenvolvimento de vários sectores cinematográficos, especialmente os mais carenciados como é o caso do sector cinematográfico português.

Perante este panorama, assumiu-se como objetivo da presente dissertação compreender o funcionamento do sector cinematográfico português através da caracterização da sua *supply chain*, do processo de distribuição dos seus filmes em território nacional e da relação da distribuição com os restantes intervenientes da *supply chain*. Este objectivo pode facilmente ser traduzido num problema de investigação que se concretiza na seguinte questão: Como se processa a distribuição de um filme português no sector cinematográfico português? A resposta a este problema pode ser encontrada através de questões de investigação mais específicas:

- Qual o regime de produção de filmes utilizado pelas produtoras em Portugal?
- Quais são os intervenientes da *supply chain* de um filme português?
- Qual é o fluxo de decisão utilizado na selecção de circuitos de distribuição de um filme português pelas produtoras e/ou distribuidoras portuguesas?
- Como são distribuídas as funções da distribuição pelos intervenientes da *supply chain* de um filme português?

Esta vontade em reflectir sobre os contextos mais estratégicos e relacionais das empresas por detrás da produção de filmes e de compreender como o processo de produção se relaciona com o processo de distribuição (neste caso em particular) do sector cinematográfico português vem sustentar três interesses. Num âmbito académico, esta investigação vem colmatar uma lacuna nas reflexões e informações retidas sobre a indústria cinematográfica mundial pois, segundo Kerrigan e Özbilgin (2004), a maioria

das investigações académicas feitas incidem principalmente sobre os seguintes aspectos: (1) Previsão e optimização dos resultados de *box-office* com base na influência de factores como: *word-of-mouth*, publicidade, redes sociais, prémios e actores/estrelas; (2) Exploração das motivações da audiência na escolha dos filmes face a influências de críticos, géneros, prémios e estrelas na decisão; (3) Reflexão da estrutura da indústria cinematográfica, com especial foco na dominância Norte-Americana sobre as outras indústrias mundiais; (4) Convergência e divergência entre as políticas e práticas da indústria (com foco em factores económicos e implicações éticas e sociais). Num âmbito empresarial, esta investigação pode beneficiar produtoras e distribuidoras de filmes nacionais com sugestões de melhoramento das configurações dos seus processos e relacionamentos, ao mesmo tempo que lhes fornece um mapeamento teórico das práticas correntes do sector cinematográfico português. Por fim e num âmbito pessoal, esta investigação vem fomentar o interesse de um aspirante a profissional na área a comparar algumas práticas observadas em território nacional com práticas e teorias aplicadas noutros territórios.

Com vista a alimentar os interesses destes três âmbitos, estruturou-se esta dissertação em sete capítulos. No primeiro capítulo é elaborada uma contextualização do tema do marketing de cinema, discriminando o objectivo e as questões de investigação a responder, descrevendo a relevância do estudo e a forma como este será desenvolvido. O segundo capítulo é composto por uma revisão crítica de literatura sobre o tema, procurando compreender as origens e evolução dos conceitos e teorias que caracterizam a produção e distribuição de um filme. No terceiro capítulo formula-se um quadro de referência teórico. No quarto capítulo procede-se à descrição da abordagem metodológica adoptada para operacionalização da investigação. O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos através de entrevistas realizadas a profissionais da área. No sexto capítulo analisam-se os resultados obtidos tendo em conta o quadro de referência teórico. O sétimo e último capítulo expõe as conclusões da dissertação, descrevendo as suas limitações e oferecendo recomendações para o sector e para pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO 2. REVISÃO CRÍTICA DE LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

A presente revisão crítica de literatura inicia-se com uma breve descrição da definição de Marketing de Cinema, com a definição do filme enquanto produto e com a caracterização de alguns regimes de produção de filmes. De seguida são apresentados alguns conceitos de marketing em conjugação com termos do meio cinematográfico, tais como: *supply chain* da indústria cinematográfica, *supply chain management*, distribuição, estratégias de distribuição (sistema de janelas de exibição) e *marketing-mix* do produto filme. Por fim, descreve-se aquele que é o calendário do marketing de cinema, como forma de definir o ciclo de vida de um filme.

### **2.2. Marketing de Cinema**

Durie, Pham e Watson (2000) definem marketing de cinema como "qualquer actividade que auxilia um filme a chegar ao seu público-alvo, em qualquer momento ao longo da sua vida" (p.5). Esta definição de marketing de cinema, apesar de denotar com ênfase que o objectivo de criação de um filme é fazer com que este alcance os seus espectadores (Kerrigan, 2010), acaba por ser um pouco redutora pois quando transposta à realidade, pode limitar o foco do marketing simplesmente à "campanha de marketing" (aquando da promoção de um filme) em vez de no processo completo de marketing (Kerrigan & Özbilgin, 2004).

Uma definição proposta por Kerrigan (2010) não só considera o processo completo de marketing como incorpora ainda noções de *supply chain*: "O marketing de cinema, em linha com os processos de gestão de marketing noutras indústrias, começa na fase de desenvolvimento de novos produtos e continua ao longo da formação de ideias de projectos, ao longo da produção até à distribuição e exibição" (p.9). Esta conjugação de conceitos vem comprovar que repensar o marketing das artes implica a sua conjugação com várias disciplinas dentro e fora do marketing (Kerrigan et al., 2009). De facto, esta definição assume que este processo criativo que dá origem a um filme assume uma ordem cronológica específica por fases (confrontar com o sub-capítulo 2.2.2. *Supply Chain* da Indústria Cinematográfica) que pressupõe uma gestão de marketing enquanto elo de ligação entre as mesmas, assumindo assim uma simbiose entre arte e comércio.

### 2.2.1. Produto Filme

Um filme, enquanto produto cultural é a concretização de um processo criativo e como tal é um objecto único. Segundo Durie et al. (2000), "Cada filme, independentemente do seu mérito, é uma criação única uma vez que contém uma mistura de diferentes elementos que nunca foram utilizados conjuntamente exactamente dessa forma, e que nunca serão repetidos exactamente da mesma forma" (p.5). As condições e circunstâncias sob as quais um filme é criado são impossíveis de ser recreadas porque são profundamente dependentes da espontaneidade e criatividade humana. É baseado nesta singularidade artística que se encontra a dificuldade em traçar uma fórmula que permita a replicação de filmes de sucesso e conseqüentemente a definição objectiva do que caracteriza um filme.

Não existindo uma clara e universal definição do conceito de filme, confrontam-se duas definições propostas por dois dicionários. O dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora define filme como uma "sequência de imagens registadas em película através de uma câmara, que se projectam num ecrã, muitas vezes acompanhadas de um fundo musical" (filme, n.d.). Já o dicionário Oxford da Língua Inglesa define filme como uma "história ou evento registado por uma camera enquanto conjunto de imagens em movimento e exibido num cinema ou televisão" (film, n.d.). Ambas as definições se apresentam demasiado simplistas se tivermos em conta os diversos suportes de captação (captação analógica através de película, captação digital através de sensores ou criação digital através de software informático) e ainda os diversos meios de exibição.

Deste modo, e para o efeito desta dissertação entende-se como filme uma série de sequências de imagens fixas, filmadas ou gravadas num suporte analógico ou digital, com uma certa duração e acompanhadas ou não por uma banda sonora, a fim de serem exibidas num ou diversos meios. Com esta definição pretende-se evidenciar as características materiais de um filme numa perspectiva de produto em contraponto com perspectivas mais filosóficas, artísticas ou de comunicação.

A definição de filme enquanto produto não é fácil pois é muitas vezes interpretada como depreciativa do estatuto cultural de um filme (Durie et al., 2000). No entanto, o seu intuito não é o de denegrir a evidência artística de um filme, mas sim permitir compreender de forma mais clara os seus aspectos básicos e comerciais, independentemente das suas tendências culturais.

Hennig-Thurau, Houston e Walsh (2006) no seu estudo sobre os factores que condicionam os resultados de *box-office* e receitas de aluguer de vídeo enumeraram um conjunto de características de um filme: (1) *Personnel Attractivity* - corresponde à existência de uma ou mais pessoas no elenco ou equipa técnica do filme que pode indicar que o filme cumpre determinado padrão de qualidade; (2) - *Cultural Familiarity* - indica que o filme possui conceitos que são familiares para o espectadores. Estes conceitos podem ter origem em filmes anteriores (caso o filme seja uma sequela, um *spin-off* ou um *remake*) ou em obras de outros meios (caso o filme seja uma adaptação de um livro, série de televisão, novela gráfica ou banda desenhada); (3) - *Restrictiveness of Rating* - corresponde à classificação etária atribuída pela entidade reguladora de cada país. Ainda que esta atribuição seja alheia aos produtores de um filme, as classificações reflectem o conteúdo do filme (seja a sua linguagem, violência gráfica, conteúdo sexual, etc.) e muitas vezes o desenvolvimento do mesmo é condicionado para alcançar certa classificação desejada.

Apesar de neste contexto a *cultural familiarity* ser restrita à existência de materiais prévios, esta característica pode perfeitamente ser expansível a conceitos menos quantificáveis como tema, géneros, eventos e/ou histórias com as quais o espectador já teve contacto prévio, quer no momento de consumo de outros produtos de entretenimento quer em contacto directo com a própria realidade (que, por sua vez, inspira os produtos criativos). Ao mesmo tempo, existe inerente à classificação etária uma noção de género. Certo tipo de histórias são mais susceptíveis de conter certo tipo de conteúdos que as conduz a um ou diversos géneros, ao mesmo tempo esses mesmos géneros conduzem a determinadas classificações etárias. Por esta noção de género ser implícita a ambas as características, mas ao mesmo tempo não estar incluída em nenhuma por ser demasiado abrangente, propõe-se a consideração de género enquanto característica do próprio produto filme e não apenas como elemento do *marketing-mix* de um filme (descrito no sub-capítulo 2.4.2.1. *Marketing-mix* do Produto Filme).

Género pode ser definido como convenções sobre a natureza de um filme baseadas em elementos da sua história (Durie et. al., 2000, p.94) Estas convenções identificam o filme como pertencente a determinada categoria que irá ser reconhecida por uma audiência. Enquanto categorização cognitiva, o género de um filme funciona mais como uma indicação da experiência que o espectador terá ao visualizar um determinado filme, do que como um conceito fixo (Kerrigan, 2010). Deste modo, o

género deverá funcionar como um conceito fluido, emergente e colectivo (Kerrigan, 2010), permitindo que ao longo das diversas fases da *supply chain* de um filme, diferente terminologia seja utilizada para referir um mesmo "género" de filme. Neste sentido, Kerrigan (2010) identifica uma lista de 22 possíveis géneros (anexo A), que podem ser comparados com a lista do website IMDb (Internet Movie Database) (IMDb, 2015b) que também apresenta 22 géneros mas com a possibilidade de combinações entre eles, permitindo a um mesmo filme possuir múltiplos géneros ou combinações híbridas de géneros, como se pode verificar na tabela A1 em anexo (anexo A).

Adicionalmente a esta última característica existe uma outra propriedade que reflecte aquilo que compõe um filme, mas que por ser de determinada especificidade acaba por ser considerada como implícita ao conceito de filme e por isso, nunca mencionada: a duração de um filme. Existem, de forma geral, dois tipos de filme no que diz respeito à sua duração: longa-metragem (todos os filmes superiores a sessenta minutos) e curta-metragem (todos os filmes inferiores a sessenta minutos). No entanto, porque cada vez mais os festivais restringem (por questões de programação) as condições de submissão de curtas-metragens aos trinta minutos de duração, tem surgido nalguns casos um terceiro tipo (mais concretamente um subtipo de curta-metragem) denominado por média-metragem e geralmente com duração entre os trinta minutos e os 45/60 minutos, passando a curta-metragem apenas a definir filmes inferiores a 30 minutos.

Embora todos estes elementos permitam não só descrever o filme enquanto mero objecto como também enquanto produto, existem adicionalmente duas características que são de exclusiva e especial importância na assunção do filme enquanto produto. Estas são: *playability* e *marketability*. *Playability* é a capacidade de um filme ser visionado por um público ou, noutras palavras, a facilidade (ou dificuldade) de reacção de um público ao próprio filme (Fellman, 2006; Kerrigan 2010). *Marketability*, traduz-se na existência de fortes materiais de marketing que concedem ao filme uma forte atractividade que, por sua vez, permite que este seja comercializado, publicitado e comunicado de modo fácil e eficiente (Fellman, 2006; Kerrigan 2010). Estas duas características são particularmente fulcrais na fase de desenvolvimento de projecto e/ou de estudo de mercado, aquando do seu posicionamento no mercado (Durie et. al., 2000; Kerrigan, 2010).

Em suma, um filme possui sete características: (1) Atractividade Pessoal; (2) Familiaridade Cultural; (3) Classificação Etária; (4) Género; (5) Duração; (6) *Playability* e (7) *Marketability*. Estas características são importantes na caracterização do filme enquanto objecto de estudo e também, posteriormente, ao oferecerem as bases para estabelecer e identificar os elementos que compõe o *marketing-mix* do produto filme (que será explorado no capítulo 2.4.2.1. *Marketing-mix* do Produto Filme)

### 2.2.2. Regime de Produção de um Filme

Não é apenas possível definir um filme *a posteriori* a partir das características supracitadas. É possível oferecer uma classificação *a priori* através de modelos que reflectem sobre os contextos em torno do processo criativo, mais concretamente, modelos que identificam quais são os regimes ou sistemas de produção de um filme.

Mathieu e Strandvad (2009) desenvolveram e aplicaram um esquema tipológico com dez parâmetros para comparar regimes de produção de filmes. De forma a ilustrar estes dez parâmetros, empregaram o esquema a três modelos "típicos/ideais" de produção de filmes: *Auteur*, *High Concept* e *High Framework*. O modelo de *auteur* baseia-se na ideia de que existe um indivíduo central para a produção de um filme que é expressão criativa e artística exclusivamente desse indivíduo, o seu autor. Este autor é o indivíduo com a capacidade de encontrar os bens materiais e humanos necessários para a produção de um filme capaz de realizar a sua visão, que geralmente corresponde ao cargo do realizador. Este modelo surge da teoria do autor desenvolvida pelos debates do jornal de cinema francês *Cahiers du Cinema* durante os anos cinquenta (Mathieu & Strandvad, 2009). Por contraste, o modelo de *high concept* corresponde a um método de produção onde uma ideia sucinta e clara é o elemento central do filme. Este modelo pode ser visto como uma descrição dos filmes *blockbuster* que povoam a indústria de Hollywood, característicos pelas histórias fáceis de entender e de comunicar a uma audiência, contadas de forma épica e grandiosa. Mathieu e Strandvad (2009) afirmam que a receita para o sucesso do modelo de *high concept* é composta por "elementos básicos de um tema e enredo que são contados de forma descomplicada mas com acções e ambientes visuais distintos e grandiosos, com estrelas como actores principais e um terceiro elemento de reconhecimento - marketing em grande escala que cria familiaridade com o produto filme" (p.178). Por fim, o modelo de *High Framework* mais que um terceiro modelo, funciona como um híbrido entre os outros dois. Este

modelo é baseado no actual sistema Dinamarquês, onde existe um quadro institucional básico na produção de cinema que é reconhecido pelos profissionais da área (Mathieu & Strandvad, 2009). Noutras palavras, existe um conjunto de elementos que desenvolvem as criações num contexto complexo, baseado num "conhecimento da indústria" que existe apenas enquanto consenso entre os intervenientes e enquanto evidência empírica da linguagem, acções e actividades da indústria. Os dez parâmetros utilizados para comparar os regimes apresentam-se descritos detalhadamente em anexo (anexo B).

Os autores desta tipologia comparativa de regimes de produção defendem que a utilidade da criação deste esquema sucinto se traduz em três motivos:

Primeiro, um conjunto de parâmetros estandardizados pode levantar questões que ainda não foram colocadas na investigação de algumas indústrias cinematográficas. (...) Segundo, modelos rigorosamente estruturados podem ajudar-nos a ver como, onde, quando e porque as indústrias cinematográficas se modificam ao longo do tempo. Por fim, comparações transnacionais e entre regimes dão-nos motivo e oportunidade de iniciar estudos mais detalhados de convergência e divergência (...) (Mathieu & Strandvad, 2009, p.172).

Para maior evidência das convergências e divergências entre os modelos, apresenta-se o quadro concebido pelos autores em anexo (anexo C).

### 2.3. Supply Chain

Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, e Zacharia (2001) definem a *supply chain* como "o conjunto de três a mais entidades (organizações ou indivíduos) directamente envolvidos nos fluxos *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças e/ou informação desde uma fonte até ao consumidor (p.4).

Mentzer et. al. (2001) denotam ainda a existência de três graus de complexidade de *supply chain*: (1) *Direct Supply Chain* - consiste numa empresa, um fornecedor e um consumidor envolvidos no fluxo *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças e/ou informação; (2) *Extended Supply Chain* - é uma *supply chain* que inclui fornecedores do fornecedor imediato e consumidores do consumidor imediato, todos envolvidos no fluxo *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças e/ou informação; (3) *Ultimate Supply Chain* - é a *supply chain* que abrange todas as

organizações envolvidas em todos os fluxos *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças e/ou informação desde o último fornecedor ao consumidor final.

É importante ter em conta que, dado o potencial de inúmeras alternativas de configuração de *supply chain*, uma empresa pode fazer parte de numerosas *supply chains* (Mentzer et. al., 2001). Consequentemente, a *supply chain* existe independentemente desta estar a ser gerida ou não pela empresa, sendo que o ímpeto que leva uma empresa a implementar uma filosofia de gestão é definido por Mentzer et. al. (2001) como *Supply Chain Orientation*, ou seja, "o reconhecimento, por parte de uma organização, das implicações estratégicas e sistémicas das actividades tácticas envolvidas na gestão de vários fluxos numa *supply chain*" (p.11).

### 2.3.1. Supply Chain Management

*Supply chain management* (SCM) é um termo que surgiu da convergência de duas perspectivas da estratégia corporativa: *Purchasing and Supply Management*, e *Transportation and Logistics* (Tan, 2001). Na primeira perspectiva, *supply chain management* surgiu como a tentativa dos fabricantes de construírem um sistema integrado com os seus fornecedores com o objectivo de gerir eficientemente e eficazmente todas as operações e entidades com que a organização se relaciona. Na segunda perspectiva, *supply chain management* traduz-se na criação de um sistema integrado de logística onde grossistas e retalhistas se juntam aos seus transportadores a fim de controlar a movimentação de bens desde o fornecedor até ao consumidor sem desperdício (Tan, 2001).

Assim, uma das definições de *supply chain management*, que converge de uma forma geral as duas perspectivas acima expostas é novamente uma proposta por Mentzer et al. (2001) que afirma que a SCM é a "coordenação sistémica e estratégica das tradicionais funções de negócio e das tácticas em torno dessas funções, dentro de uma empresa particular e ao longo dos negócios dentro da *supply chain*, com o propósito de melhorar a longo-prazo a performance das empresas a nível individual e da *supply chain* enquanto um todo" (p.18). *Supply chain management* tem assim um domínio funcional e organizacional (Mentzer et. al., 2001). Funcional porque pressupõe a inclusão de todas as funções do negócio incluídas neste processo de *supply chain management* e organizacional porque pressupõe a coordenação e organização de funções entre as empresas que compõem a *supply chain*.

### 2.3.2. Supply Chain da Indústria Cinematográfica

A *supply chain* da indústria cinematográfica contempla todas as fases, actividades ou intervenientes que acrescentam valor ao produto filme. Kerrigan e Özbilgin (2002) e Kerrigan (2010) nas suas investigações sobre a indústria cinematográfica propuseram uma visão detalhada da *supply chain* da indústria cinematográfica com 6 fases: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e publicidade, e exibição. Esta visão completa da *supply chain* cinematográfica aproxima-se à realidade praticada pela indústria e concordante com o ciclo de vida do produto filme. Para cada fase da *supply chain*, a autora enumera algumas das tarefas e funções incluídas em cada:

<b>Desenvolvimento</b>	<b>Pré-Produção</b>	<b>Produção</b>	<b>Pós-Produção</b>	<b>Distribuição e Publicidade</b>	<b>Exibição</b>
- Aquisição de direitos; - Desenvolvimento do argumento; - Financiamento	- Selecção de Elenco e Equipa Técnica; - Finalização do Financiamento	- <i>Above the line</i> ; - <i>Below the line</i>	- Montagem; - Banda Sonora	- Vendas; - Distribuição; - Posters; - Anúncios	- Salas de Cinema; - DVD, VCR, Blu-ray - Televisão; - <i>Pay-per-view</i> - Televisão Livre

Tabela 1 - *Supply Chain* da Indústria Cinematográfica (Kerrigan, 2010, p.9)

A identificação destas fases, caracterizando as suas funções respectivas é um primeiro passo para incentivar a gestão e coordenação na indústria cinematográfica. A definição de *supply chain management* é de grande utilidade para a indústria cinematográfica porque reconhece que a necessidade de coordenar actividades ao longo de funções bem como entre organizações é a forma de garantir uma sustentabilidade a longo-prazo (Kerrigan, 2010).

De forma a compreender com maior detalhe a relação entre as seis fases da *supply chain* da indústria cinematográfica, segue-se uma descrição sucinta das funções e actividades a desempenhar em cada uma delas (Durie et. al., 2000): (1) Desenvolvimento - surge a ideia para o filme. Começa o desenvolvimento do argumento e a aquisição de direitos das obras em que a ideia se baseia. Inicia-se a procura de financiamento para o filme. (2) Pré-produção - finaliza-se o argumento e começa a preparação para a filmagem (rodagem). Escolhe-se a equipa técnica e os actores, preparam-se os locais e datas de filmagem num mapa de rodagem. Ocorrem visitas a Mercados de filmes e conclui-se, normalmente, o financiamento do filme. (3) Produção - momento de rodagem de um filme. Ao mesmo tempo preparam-se materiais adicionais para o filme como fotografias de cena (*stills*) e *making-of* (*behind-the-scenes*). Inicia-se também o trabalho de pré-venda (ou a preparação dos materiais que assistem a venda).

(4) Pós-produção - montagem (edição) do filme e construção da sua banda sonora. Inicia-se o trabalho de concepção de poster e trailer. Edição das fotografias de cena e preparação das imagens de *making-of*. Submete-se o filme a Festivais de cinema e/ou Mercados e iniciam-se os contactos de distribuição e venda do filme. (5) Distribuição e publicidade - exibição do filme em Festivais e conclusão das negociações para distribuição do filme. Início da campanha de marketing (*advertising campaign* e da *publicity campaign*). Desenho do circuito de distribuição e escolha das estratégias de distribuição. (6) Exibição - estreia do filme nas salas de cinema e nos subsequentes canais de distribuição. Continuação e finalização da campanha de marketing (*advertising campaign* e da *publicity campaign*).

Actualmente, e em termos gerais, verificam-se dois cenários: *supply chains* com produção e distribuição verticalmente integradas, como é o caso dos grandes estúdios de produção norte-americanos (Calzada & Valletti, 2012) ou *supply chains* com distribuição e exibição verticalmente integradas, como é o caso de algumas empresas distribuidoras (Agostini & Saavedra, 2011). Ambos os tipos de *supply chain* executam obrigatoriamente uma *supply chain management* que justifica, em parte, o domínio norte-americano da indústria cinematográfica global desde os anos 20 (Kerrigan, 2010).

Consequentemente, o desejo de obtenção desta vantagem competitiva impulsiona uma tendência global na indústria cinematográfica por uma propensão pela integração vertical e da criação de parcerias estratégicas (Kerrigan, 2010). Porém, Kerrigan e Özbilgin (2002) observam que no contexto europeu, a *supply chain* da indústria cinematográfica europeia consiste em várias parcerias operacionais em vez de parcerias estratégicas. Esta dificuldade em convergir os diferentes intervenientes da indústria cinematográfica europeia sob um interesse comum e recíproco demonstra a dificuldade da Europa em desafiar, ao longo dos anos, o domínio global norte-americano (Kerrigan, 2010).

Esta tendência para a convergência de forças dentro da *supply chain* da indústria cinematográfica destaca a importância de uma *supply chain orientation*, ao mesmo tempo que evidencia a necessidade de gestão das interações entre os seus intervenientes, ou seja, a necessidade de implementação de uma *supply chain management* nos diferentes intervenientes da indústria.

## 2.4. Distribuição

A distribuição (ou *marketing logistics*) "envolve o planeamento, implementação, e controlo do fluxo físico de bens, serviços, e respeitante informação desde o ponto de origem até aos pontos de consumo para corresponder às exigências do consumidor com lucro" (Kotler & Armstrong, 2012, p.357). A forma como um produto é distribuído caracteriza o seu circuito de distribuição que exige a coordenação de todos (ou quase todos) os membros da *supply chain*.

### 2.4.1. Circuito de Distribuição (Canais de Marketing)

O circuito de distribuição de um produto é composto por canais de marketing, também apelidados por canais de distribuição. Um canal de marketing é "um conjunto de organizações interdependentes que ajudam a disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo pelo consumidor ou utilizador empresarial" (Kotler & Armstrong, 2012, p.341).

A organização destes sistemas de distribuição depende de compromissos a longo-prazo entre empresas e pode assumir várias configurações que diferem no número de níveis de canais, na organização dos canais, e na escolha do tipo e número de intermediários. Um canal que não possui níveis intermediários é um canal de marketing directo enquanto que um canal que possui um ou mais níveis intermediários é um canal de marketing indirecto (Kotler & Armstrong, 2012). Assim, considera-se como nível de um canal "uma camada de intermediários que executa alguma função em trazer o produto e a posse do mesmo para próximo do consumidor final" (Kotler & Armstrong, 2012, p.343).

Segundo Kotler e Armstrong (2012) existem quatro tipos de organização de canais baseados no comportamento dos seus intervenientes: (1) Canal de Distribuição Convencional - consiste num canal composto por um ou mais produtores, grossistas e retalhistas (pertencentes a negócios separados) que procuram maximizar os seus próprios lucros, havendo pouco controlo sobre os restantes membros. (2) Sistema de Marketing Vertical - é uma configuração de canal de distribuição onde produtores, grossistas e retalhistas funcionam como um sistema unificado, sendo que um desses membros controla os restantes. (3) Sistema de Marketing Horizontal - é uma estrutura de canal no qual duas ou mais empresas se juntam num mesmo nível, unindo forças e

recursos para aproveitar uma nova oportunidade de marketing que nunca seriam capazes de alcançar individualmente. (4) Sistema de Distribuição Multicanal - consiste num sistema de marketing híbrido onde uma única empresa agrupa dois ou mais canais de marketing para alcançar um ou mais segmentos de consumidores.

Com os avanços da tecnologia tem ocorrido uma maior desintermediação dos canais de marketing, que consiste no corte de intermediários por parte do produtor ou pela deslocação da intermediação para novos tipos de intermediários (Kotler & Armstrong, 2012). Existem quatro tipos de intermediários: agentes, distribuidores, grossistas e retalhistas. Por sua vez, a escolha do número de intermediários por cada nível de canal está dependente de três estratégias de distribuição (Kotler & Armstrong, 2012): (1) Distribuição Exclusiva, (2) Distribuição Selectiva e (3) Distribuição Intensiva, descritas em anexo com maior detalhe (anexo D). O processo de decisão que leva à escolha destas configurações, faz parte daquilo a que Kotler e Armstrong (2012) caracterizam como sendo o design do canal de marketing.

Enquanto que ao longo de várias indústrias, sectores e negócios a configuração do circuito de distribuição é bastante flexível, no caso da indústria cinematográfica existe um conjunto de normas específicas e inalteráveis que, sendo consensuais entre os profissionais e praticantes, condicionam algumas decisões do design dos canais.

#### 2.4.1.1. Sistema de Janelas de Exibição

No caso particular da distribuição de filmes, as produtoras começam por decidir se distribuem o filme elas próprias ou se contratam uma distribuidora (Gil & Spiller, 2007), isto é, se optam por um tipo de canal de marketing directo ou indirecto. Independentemente dessa escolha, segue-se na maioria dos casos um sistema de distribuição multicanal conhecido como *Windows System* ou Sistema de Janelas de Exibição (Kerrigan, 2010).

O sistema de janelas de exibição corresponde a uma distribuição de ordem sequencial de filmes ao longo dos vários canais de distribuição, i.e., cada canal possui uma determinada duração à qual se chama a janela de exibição (Blume, 2006). Este sistema de distribuição sequencial tem a seguinte ordem praticamente irrevogável: exibição nos cinemas (ou salas de cinema); lançamento nos mercados de retalho/*home video* (venda de Dvd's e/ou Blu-rays); disponibilização em plataformas *pay-per-view* e

*video-on-demand* (VOD); emissão em televisão por subscrição; e alcançando por fim a televisão de sinal aberto (Blume, 2006; Hennig-Thurau, Henning, Sattler, Eggers, & Houston, 2007; Kerrigan, 2010). Dada a preponderância que a estreia em sala de cinema tem para a rentabilidade de um filme, é comum referir o conjunto dos restantes canais como mercado auxiliar (*ancillary markets*) (Blume, 2006).

A duração de cada janela de exibição depende de inúmeros factores e varia principalmente consoante o sucesso ou fracasso dos resultados de *box-office* do primeiro fim-de-semana (Kerrigan, 2010). Blume (2006) indica as seguintes durações como sendo ideais/típicas para um filme no mercado norte-americano: cinemas - 6 meses; *home video* - 10 anos; *pay-per-view/video-on-demand* - 2 meses; televisão por subscrição - 18 meses; cadeias de televisão (*network television*) - 30 meses; televisão por subscrição (2ª janela) - 12 meses e por fim televisão de sinal aberto - 60 meses.

Por sua vez, o tempo que separa cada janela (considerado como um intervalo de segurança) é relativamente fixo. Sendo os seus timings despoletados pela exibição em cinema, o mercado *home video* surge 4 a 6 meses após a estreia em sala de cinema, *pay-per-view* e VOD após 8 meses, televisão por subscrição após 12 meses e por fim, televisão de sinal aberto após 30 meses (Blume, 2006).

Este intervalo entre janelas e a exclusividade em cada canal de distribuição tem-se mantido inalterável ao longo dos tempos devido a várias características da distribuição sequencial. Em primeiro lugar, não existe canibalização inter-canal, ou seja, existe a garantia que cada canal é explorado ao máximo sem que usurpe as receitas dos canais anteriores (Hennig-Thurau et al., 2007; Kerrigan, 2010). Em segundo lugar, ao lançar os produtos sequencialmente através de uma série de canais estabelece-se uma discriminação de preços ao mesmo tempo que se cria uma sequência de fluxos de receitas (Hennig-Thurau et. al., 2006). Em terceiro lugar, a distribuição sequencial permite alcançar segmentos de consumidores que são relutantes ao consumo no primeiro canal e oferece a possibilidade de consumir o produto repetidamente (Hennig-Thurau et. al., 2006). Por fim, as receitas geradas por um filme nos canais auxiliares são afectadas pelo tempo decorrido desde que este se tornou disponível pela primeira vez (com a procura a diminuir ao longo do tempo), de modo que um timing constante na troca entre canais controla a perecibilidade de um filme (Hennig-Thurau et al., 2007).

No entanto, Hennig-Thurau et al. (2007) conseguiram reavaliar a duração e ordem dos canais de exibição, através de um modelo que prevê as receitas de um filme com base nas escolhas dos canais e dos momentos em que o filme se torna disponível para consumo, por parte dos consumidores. De forma geral, chegaram à conclusão que nos Estados Unidos da América, a configuração da distribuição traria maiores receitas se um filme estreasse simultaneamente nos cinemas, em VOD e aluguer de DVD, seguido pela venda de DVD apenas 3 meses depois. O lançamento simultâneo em sala, em VOD e aluguer de DVD iria canibalizar as receitas da exibição nos cinemas, o que levaria a que progressivamente este canal se tornasse cada vez mais obsoleto. Esta configuração levaria à trágica perda de herança cultura, para não falar da destruição de inúmeras empresas, postos de trabalhos e por fim alianças estratégicas que datam desde os primórdios do cinema, pelo que estes resultados dificilmente serão postos em prática (Hennig-Thurau et al., 2007). Contudo, a redução do intervalo entre a exibição em sala e a janela vídeo, de 6 para 3 meses, apresenta algumas vantagens, ainda que não muito consensuais, entre os três intervenientes nestas decisões (produtor, distribuidor e exibidor) (Calzada & Valletti 2012).

Reduzir este intervalo permite aos produtores e distribuidores adiantar a entrada de receitas ao mesmo tempo que se aumentam os benefícios da publicidade (Calzada & Valletti 2012). Contrariamente os exibidores beneficiam com intervalos mais longos pois garantem que os consumidores não preferem o segundo canal de distribuição (vídeo) em detrimento do primeiro (cinemas) por saberem que o segundo canal estará disponível rapidamente, oferecendo preços mais baixos e visionamentos repetidos (Hennig-Thurau et al., 2007). A gestão de interesses entre estes três intervenientes da *supply chain* (produtores, distribuidores e exibidores) é mais facilmente moderada em estruturas verticalmente integradas (anexo E).

Apesar da distribuição de ordem sequencial ser o principal tipo de distribuição feito na indústria cinematográfica, existem ainda outras possibilidades. Por um lado, os festivais de cinema são vistos como formas alternativas de exibição para filmes que estão a tentar entrar no mercado mas não beneficiam de uma integração vertical típica na indústria (Kerrigan, 2010) ou para filmes considerados menos comerciais ou assumidamente artísticos. Por outro lado, com o mercado cada vez mais lotado com oferta e com a hegemonia americana sobre o mercado global, vão surgindo formas de distribuição mais criativas, especialmente potenciadas pela proliferação e avanço das

novas tecnologias (Hennig-Thurau et al., 2007). São exemplo disso a distribuição simultânea em todos ou vários canais de marketing ou mesmo a distribuição restrita a um único canal (directo ou não, e muitas vezes online).

#### 2.4.1.2. Estratégias de Distribuição

Quando se fala em estratégias de distribuição na indústria cinematográfica está-se normalmente apenas a referir às estratégias de distribuição de filmes no primeiro canal de distribuição do sistema de janelas de exibição. Efectivamente, existe sempre uma estratégia de distribuição para cada um dos canais de distribuição, ou seja, uma estratégia para cada janela de exibição (mesmo que não se escolha uma distribuição sequencial). Deste modo, caso o produtor tenha optado por um canal de marketing indirecto, por um sistema de distribuição multicanal e depois de escolher a ordem de entrada nos canais (distribuição sequencial, distribuição simultânea ou distribuição estrita), é necessário pensar individualmente a estratégia para cada canal de marketing.

No entanto, dado que a distribuição nos canais de distribuição depende de inúmeros factores, inerentes a cada intermediário e mercado, para a presente dissertação destacam-se apenas as estratégias referentes à exibição em sala de cinema (evento mais preponderante para o circuito de distribuição de um filme (Blume, 2006)). No caso da exibição nesta janela existem três estratégias de lançamento (Fellman, 2006): (1) *wide-release* (ou *day-and-date release*); (2) *limited-release* e (3) *exclusive-release* (ou *platform-release*). Cada uma destas é equivalente a uma das três estratégias de distribuição de marketing (enunciadas anteriormente no sub-capítulo 2.4.1.) e são descritas com maior detalhe em anexo (anexo F). Adicionalmente à escolha de uma destas estratégias é necessário pensar a data de lançamento do filme, neste caso, respectiva à estreia em sala de cinema. Esta escolha depende de vários factores: (1) a altura do ano; (2) os outros filmes programados para a data; (3) a disponibilidade dos exibidores e (4) a semana de estreia. O processo de decisão por detrás destes quatro factores é algo complexo e depende de diversos detalhes relativos a diferentes mercados e tipos de filmes, sendo descrito com maior detalhe em anexo (anexo G).

Depois de compreendidas as decisões que podem ser tomadas durante a distribuição e exibição de um filme, que caracterizam a escolha dos canais de marketing, torna-se importante compreender que funções da distribuição ficam a cargo de cada membro da *supply chain*.

#### 2.4.2. Funções da Distribuição

A função da distribuição de um filme é, segundo Durie et al. (2000), "definir a público-alvo de um filme e depois criar e manter o interesse dessa audiência pelo filme - a público-alvo deve saber que o filme está a ser lançado e deve ter alguma ideia dos seus elementos mais apelativos" (p.84).

Dado que todos os filmes envolvem uma combinação única de elementos, o marketing de cada filme, contrariamente ao marketing de muitos outros bens, não pode depender apenas da preferência do consumidor por determinados ingredientes testados e usados (Durie et. al., 2000). Embora seja possível recolher e analisar esses dados relativos ao consumo anterior de filmes, cada filme é um produto original e experiencial e, por isso, pode apelar aos consumidores mesmo contra as suas expectativas (Kerrigan, 2010). Consequentemente, para cada filme, um distribuidor deve chegar a uma estratégia de marketing que ofereça as melhores oportunidades de maximizar a audiência para um filme (Durie et. al., 2000).

Assim, para além de decidir quando lançar um filme, escolher que tipo de estratégia de lançamento implementar e negociar a data de estreia, o distribuidor é responsável pela criação e financiamento da campanha de marketing de um filme (Kerrigan, 2010). Consequentemente, quando uma produtora entrega o seu filme a uma distribuidora, esta fica encarregue daquilo a que se chama custos de P&A (*Prints and Advertising*). P&A é referido, geralmente, em termos de orçamento e corresponde à verba necessária para exibir e promover um filme (Kerrigan, 2010). Segundo Durie et. al. (2000), alguns dos custos de P&A incluem: (1) Produção e envio das cópias do filme para os diferentes locais de exibição; (2) Legendagem ou dobragem dos filmes (em caso de distribuição internacional); (3) Design e impressão dos posters; (4) Criação dos trailers; (5) Compra de espaço para publicidade em jornais, revistas, rádio e televisão; (6) Publicidade outdoor e dentro dos cinemas; (7) Produção de fotografias a preto e branco e a cores; (8) Criação de um *press-kit* electrónico; (9) *Merchandising* que inclui brinquedos promocionais e ofertas gratuitas, e (10) Exibições de antestreia e oferta de bilhetes em concursos promocionais.

Ainda que todas estas tarefas sejam muitas vezes exigidas e financiadas pela distribuição, grande parte da sua produção fica ao encargo da produção, mesmo antes de existir uma distribuidora associada (Kerrigan, 2010). Esta produção antecipada de

conteúdos permite ao produtor oferecer um melhor pacote do filme ao distribuidor, aumentando as suas hipóteses de garantir a distribuição. Quando um distribuidor adquire um filme significa que possui os direitos para promover e lançar o filme num país, região ou território particular (Kerrigan, 2010). Ainda que os distribuidores possam escolher licenciar o filme apenas para a distribuição em sala de cinema, geralmente, estes querem adquirir também os direitos de distribuição ao longo dos restantes canais auxiliares (Kerrigan, 2010).

Um produtor, em vez de procurar uma distribuidora, pode optar por procurar um *sales agent* que se encarregue por encontrar os melhores acordos de distribuição para os diferentes canais de marketing em cada mercado/território (Durie et. al., 2000; Kerrigan, 2010). O propósito deste intermediário torna-se preponderante para a *supply chain* pois a sua função é coordenar a transferência de materiais e a transmissão de informação entre a produção e a distribuição (Kerrigan, 2010). Além disso, um *sales agent* consagrado possui uma extensa rede de contactos no mercado e um conhecimento profundo da forma como este funciona, pelo que a confiança depositada no seu trabalho vem reforçar os relacionamentos e a cooperação entre empresas (Durie et. al., 2000; Kerrigan, 2010). Os resultados que advêm do envolvimento de um *sales agent* na *supply chain* tornam-no uma figura central na gestão da *supply chain* da indústria cinematográfica.

Muitos dos elementos que compõem um filme podem ser utilizados de forma a torná-lo mais atractivo para o público, através de uma eficaz campanha de marketing (Durie et. al., 2000). Estes elementos são aquilo que no campo de marketing se define como *marketing-mix* de um produto.

#### 2.4.2.1. Marketing-mix do Produto Filme

Kotler & Armstrong (2012) definem *marketing-mix* como "o conjunto de ferramentas tácticas de marketing - produto, preço, comunicação e distribuição - que a empresa mistura para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo" (p.51). No entanto, porque estas quatro variáveis são efectivamente demasiado variáveis ao longo das diferentes fases da vida de um filme (especialmente durante o percurso nas diversas janelas de exibição), Kerrigan (2010) tomou preferência por um conjunto de quatro elementos-chave que se mantêm imutáveis quando se oferece um filme ao mercado.

Apresentam-se os quatro elementos do *marketing-mix* de um filme propostos por Kerrigan (2010): (1) Elenco e Equipa Técnica - a presença de actores, atrizes, produtores, realizadores, argumentistas, directores de fotografia e compositores (entre outros cargos) em certos filmes podem motivar fortemente um público a ver o filme, apenas com base nas suas expectativas sobre os trabalhos desses indivíduos; (2) Argumento e Género - a história de um filme e os elementos narrativos e estilísticos que a compõem apelam a diferentes tipos de espectadores. Muitas das preferências sobre temas, eventos e géneros dependem de backgrounds culturais, personalidade e mesmo do contexto onde o consumidor irá visualizar o filme. Assim, garantir que os elementos da história e o seu género são transmitidos ao longo de todos os materiais de marketing, garante a boa segmentação do produto filme no mercado; (3) Classificação Etária - a classificação etária permite restringir o acesso do filme a faixas etárias que não possuem maturidade suficiente para encarar o conteúdo exibido, ao mesmo tempo que sinalizam os consumidores sobre o tipo de conteúdo a esperar do filme que vão consumir; (4) Estratégia de Lançamento - o circuito de distribuição construído para um filme condiciona a disponibilidade e acessibilidade do filme aos seus consumidores. Garantir que os dias, locais e horários onde o filme se encontra disponível são bem calculados assegura que o filme chega ao consumidor certo.

Adicionalmente a estes quatro elementos, Durie et. al. (2000) apresentam um conjunto de outros 2 elementos que, por comporem a campanha de marketing de um filme e o acompanharem no seu circuito de distribuição, merecem ser incorporados na mistura do *marketing-mix*: (1) *Advertising Campaign* - é o lado mais operacional da campanha de marketing. O objectivo desta campanha é atrair a público-alvo através da utilização de publicidade. Os materiais base desta campanha são o poster; o trailer; as fotografias de cena; a publicidade na imprensa, na televisão e na rádio; e a criação de website e presenças em plataformas online. Uma parte importante desta campanha é o estudo de mercado que permite aferir a *playability* e *marketability* do filme, a fim de o posicionar e segmentar correctamente. Esta campanha é condicionada por todos os quatro elementos anteriores do *marketing-mix*. (2) *Publicity Campaign* - é o lado mais promocional da campanha de marketing. O objectivo desta campanha é assegurar a cobertura do filme pelos média, de forma a aumentar o leque de meios e situações que podem atrair a atenção da audiência-alvo. Esta campanha é, geralmente, mais barata que a anterior e é, usualmente, gerida por um *publicist*. Esta campanha utiliza *press-kits*,

exibições privadas para a imprensa, exposições de antestreia para um público geral, gala para a estreia, merchandising e patrocínios. A estratégia e amplitude desta campanha, ao contrário da campanha anterior, dependem principalmente dos elementos da narrativa do filme e das estrelas que compõem os créditos do filme.

Estas duas campanhas, mais conhecidas pelo seu nome aglomerador - campanha de marketing -, produzem um conjunto de determinados materiais que são utilizados em diferentes fases da *supply chain*. Com efeito, este conjunto de materiais é produzido em várias fases da *supply chain* e é supervisionado por diversos membros da mesma (Kerrigan, 2010). Kerrigan (2010) identifica estes materiais transversais às diferentes fases da *supply chain* como sendo: posters, trailers, *merchandise*, *press-kits* electrónicos e *stills*. Por este conjunto de materiais perdurar para lá da execução destas campanhas e por criarem uma referência própria e singular do filme, consideram-se como componentes do *marketing-mix* de um filme, devendo ser identificados e incluídos como sétimo elemento do *marketing-mix*.

Resumindo, o *marketing-mix* do produto filme possui 7 elementos: (1) Elenco e Equipa Técnica; (2) Argumento e Género; (3) Classificação Etária; (4) Estratégia de Lançamento; (5) *Advertising Campaign*; (6) *Publicity Campaign* e (7) Materiais de Marketing de Cinema. Estes elementos são de elevada importância porque permitem conscientemente tornar o filme mais apelativo para uma audiência.

## 2.5. Calendário do Marketing de Cinema

O período entre a produção e o consumo de um filme é, em média, entre dois a oito anos (Kerrigan & Özbilgin, 2002). Durante este intervalo de tempo no ciclo de vida de um filme, existem dois tipos de eventos que são preponderantes: os Festivais de cinema e os Mercados de filmes. Um festival de cinema é um evento reconhecido geralmente organizado à volta de exposições e prémios com o objectivo de introduzir um certo estilo de filmes a uma audiência composta por distribuidores, jornalistas e público no geral (Montal, 2006). Um mercado de filmes é um espaço de negócio fechado ao público, associado ou não a um festival, organizado para reunir compradores e vendedores numa atmosfera de convenção (Montal, 2006).

Os festivais de cinema possuem dois propósitos principais: por um lado, servem um propósito colectivo de promover filmes de nicho tanto para a indústria como para o

público, funcionando como um outlet para filmes menos comerciais e, por outro lado, oferecem um método alternativo de distribuição fora dos constrangimentos estruturais da indústria cinematográfica internacional (dominada pelos estúdios de Hollywood), oferecendo uma rota mais acessível a filmes com conteúdo cinematográfico pouco comum para uma distribuição geral (Kerrigan, 2010).

O crescimento do número de festivais criou um circuito de exibição independente em todo o mundo onde filmes que procuram distribuição podem ser exibidos (Montal, 2006). De facto, os festivais são de tal forma apelativos que o interesse em ter o filme aceite afecta fases anteriores da *supply chain*. Kerrigan (2010) denota que as fases de produção e pós-produção são muitas vezes reduzidas, não apenas por motivos de orçamento, mas também para garantir a submissão atempada do filme a um festival de cinema de relevo. Após a conclusão da pós-produção, um filme tem cerca de dois anos para se manter elegível a concorrer e competir em festivais (Montal, 2006).

Enquanto os festivais apenas são do interesse das produtoras quando o filme já se encontra concluído, os mercados são fulcrais para a produção de um filme e para a sua distribuição. De facto, as possíveis interacções com os mercados nos diferentes momentos da *supply chain* de um filme surgem, geralmente, com o propósito de concretizar a venda dos direitos de distribuição do filme em vários territórios (Durie et. al., 2000). Efectivamente, a primeira visita a um mercado ocorre na fase de pré-produção quando uma produtora procura financiamento para o seu filme, em troca da pré-venda dos direitos de exploração do filme em territórios-chave pelo mundo (Durie et. al., 2000). A segunda visita aos mercados ocorre após a conclusão do filme quando a produtora procura assegurar a venda do seu filme a um distribuidor que cubra todos os canais do sistema de janelas de exibição e outros distribuidores para os territórios internacionais (Durie et. al., 2000).

Deste modo, por os festivais de cinema e os mercados de filmes funcionarem como entidades que condicionam o progredir de um filme ao longo do seu ciclo de vida, torna-se importante considerá-los como parte integrante da *supply chain*. De igual forma, incorporar o papel do *sales agent* na *supply chain* surge com naturalidade. Esta nova esquematização irá permitir construir uma *ultimate supply chain* (anexo H) da indústria cinematográfica que caracteriza o verdadeiro Calendário de Marketing de Cinema baseado num ciclo de vida de um filme. Adicionalmente, porque os festivais de

cinema possuem uma janela de exibição e estão enraizados no contexto europeu (Kerrigan, 2010), propõe-se que este canal seja incluído no sistema de janelas de exibição. Dado que este canal é opcional e surge entre a fase de distribuição e a fase de exibição, apresenta-se em anexo uma estrutura (simplificada) do fluxo de decisão na distribuição (anexo I).

Ainda assim, para definir com clareza o ciclo de vida de um filme é necessário conjugar a *ultimate supply chain* da indústria cinematográfica com este conjunto de decisões que estruturam o circuito de exibição. Desta forma, com base em todas as fases desta *supply chain* no geral e em específico com base no design dos canais de marketing, sugere-se a seguinte configuração do ciclo de vida de um filme: (1) Ideia; (2) Desenvolvimento; (3) Pré-produção; (4) Mercados; (5) Produção; (6) Pós-Produção; (7) Festivais e/ou Mercados; (8) Distribuição; (9) Exibição: (9.0) Festivais; (9.1) Cinemas; (9.2) *Home video*; (9.3) *Pay-per-view* e/ou *video-on-demand*; (9.4) Televisão por subscrição; (9.5) Televisão de sinal aberto. Esta definição de ciclo de vida de um filme, descreve passo a passo, cronologicamente todos os momentos da sua vida, indicando onde começa a criação de um filme e onde acaba o seu consumo por parte do consumidor.

## 2.6 Conclusão

As teorias e os estudos aqui apresentados evidenciam os pressupostos sobre os quais é possível alicerçar a investigação em curso. As informações nestes recolhidas permitiram desenhar a metodologia de forma a permitir uma eficaz e adequada recolha de dados, sendo apresentados em síntese no quadro de referência teórico.

### CAPÍTULO 3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO

Com base na revisão crítica de literatura e nas várias questões de investigação expostas anteriormente criou-se um modelo conceptual de análise de modo a compreender o processo de distribuição dos filmes portugueses em território nacional e identificar os restantes intervenientes da *supply chain* cinematográfica portuguesa:

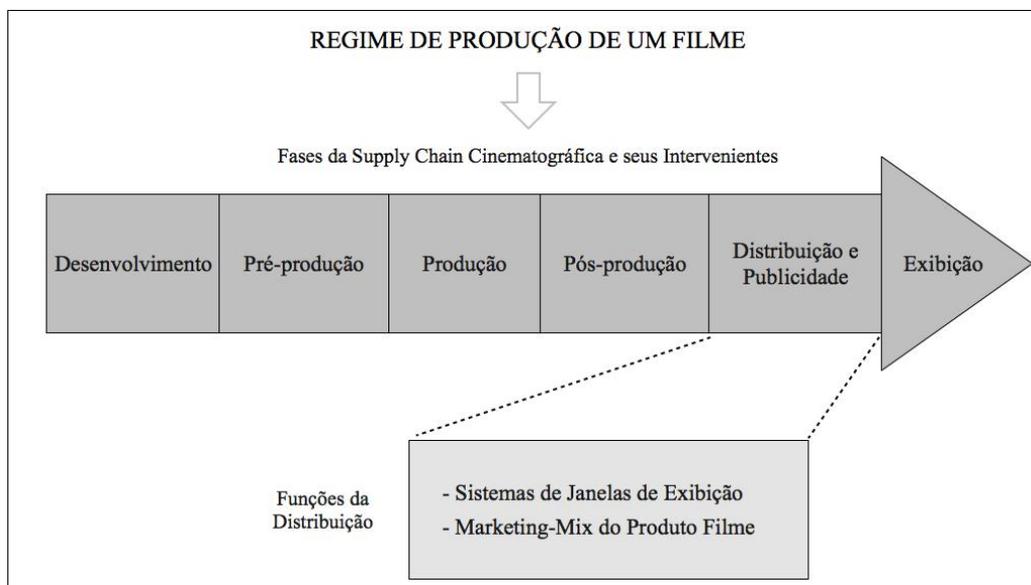


Figura 1 - Modelo Conceptual de Análise

A apresentação esquemática deste modelo conceptual foi feita com base na correlação de conceitos, constructos e resultados identificados por outros autores anteriormente referidos na revisão de literatura e apresentados no seguinte quadro de referência teórico:

QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO	
CONCEITOS/DIMENSÕES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO
1 - Regime de Produção de um Filme	Mathieu & Strandvad (2009)
2 - <i>Supply Chain</i> da Indústria Cinematográfica e seus Intervenientes	Kerrigan (2010)
3 - Sistema de Janelas de Exibição	Blume (2006)
4 - <i>Marketing-mix</i> do Produto Filme	Kerrigan (2010) Durie, Pham & Watson (2000)

Tabela 2 - Quadro de Referência Teórico

Este modelo conceptual deve a sua estrutura esquemática à correlação de conceitos, constructos e resultados identificados por outros autores, anteriormente referidos na revisão de literatura. Desde modo, adoptou-se a teoria de "Regime de

Produção de um Filme" de Mathieu e Strandvad (2009) e as fases e intervenientes da "supply chain da indústria cinematográfica" concebida por Kerrigan (2010). Já no que diz respeito às funções da distribuição e decisões do circuito de distribuição, adoptou-se a teoria do "Sistema de Janelas de Exibição" apresentado por Blume (2006) e, por fim, cruzou-se as definições de *Marketing-Mix* do Produto Filme de Durie et al. (2000) com as de Kerrigan (2010).

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGIA**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo, descreve-se o método de investigação adoptado neste estudo, bem como se definem o objectivo e tipo de estudo realizado e se identificam os instrumentos de recolha de dados utilizados, definindo a amostragem seleccionada.

### **4.2. Objectivo e Tipo de Estudo**

O objectivo metodológico desta dissertação de mestrado é descritivo, pois pretende mapear o funcionamento do sector cinematográfico português. Desta forma, irá empregar-se um tipo de estudo de mono-método qualitativo (Saunders, Lewis & Thornhill (2009) pois este irá permitir reconhecer determinadas práticas, explorar motivos e identificar intervenientes dentro da *supply chain* da indústria cinematográfica portuguesa. O método qualitativo foi adoptado pois, segundo Stake (2010), é o tipo de pesquisa orientado para a observação de fenómenos dentro de determinados contextos, focado na compreensão do seu funcionamento singular e enfatizando a interpretação pessoal de situações/experiências.

### **4.3. Estratégia metodológica**

Esta pesquisa qualitativa será conduzida através de uma estratégia metodológica baseada no *case study*, mais concretamente no *multiple case studies* com *embedded units* (unidades embutidas). Segundo Yin (2009), o *case study* permite compreender fenómenos sociais complexos, onde o limite entre estes e o seu contexto é difícil de distinguir. Noutras palavras, permite examinar eventos contemporâneos que não podem ser manipulados, através de uma miríade de fontes de informação (*evidence*) (Yin, 2009). Por sua vez, a existência de vários *case studies* permite encontrar resultados

convergentes nas diferentes fontes através de uma lógica de replicação entre elas (Yin, 2009). Para o efeito, identificaram-se três perspectivas diferentes sobre a *supply chain* (perspectiva dos produtores, dos distribuidores e dos produtores-distribuidores) que irão caracterizar cada caso. A existência de diferentes elementos pertencentes a cada uma destas três perspectivas, levou à adopção de um *multiple case study* com *embedded units* em detrimento de *multiple case studies* holísticos onde não se identificam tais sub-unidades.

#### 4.4. Amostragem

O tipo de amostragem utilizado foi não probabilístico, criterioso. Deste modo, listaram-se as produtoras e distribuidoras em actividade no mercado cinematográfico português nos últimos anos, com base em dados divulgados pelo ICA. De forma a garantir alguma imparcialidade na escolha, aplicaram-se os seguintes critérios de selecção: (1) Produtoras e/ou Distribuidoras com filmes nacionais estreados entre os anos de 2010 e 2014; (2) Produtoras e/ou Distribuidoras com um mínimo de duas longas-metragens produzidas/distribuídas; (3) Produtoras e/ou Distribuidoras com pelo menos uma longa-metragem de ficção produzida/distribuída; (4) Produtoras e/ou Distribuidoras com pelo menos uma longa-metragem realizada por um português, inteiramente filmada em Portugal ou de produção totalmente portuguesa.

Deste processo identificaram-se 5 distribuidoras e 10 produtoras (duas das quais também distribuidoras em simultâneo). Por motivos de limitação temporal da dissertação, de acesso aos intervenientes, e de design da estratégia metodológica seleccionaram-se 3 distribuidoras, 2 produtoras e 2 produtoras-distribuidoras. Esta selecção serviu para garantir um mínimo de 2 elementos por cada perspectiva de *supply chain*.

#### 4.5. Recolha de Dados: Entrevista Semi-Estruturada

O método de recolha de dados primários a utilizar neste estudo de casos foi a entrevista, em específico, a entrevista em profundidade semi-estruturada. Este tipo de entrevista permite adaptar a recolha de informação aos diferentes tipos de intervenientes e também ao fluxo da entrevista, a fim de recolher respostas ricas e detalhadas (Saunders et al., 2009). Para responder às questões de investigação foram feitas 7 entrevistas semi-estruturadas (anexo J) a sócios maioritários ou directores das empresas,

tendo cada entrevista durado em média cerca de uma hora e conduzida com base num guião previamente construído (anexo L) e adaptado a cada um dos casos de análise. Adicionalmente, recolheram-se dados secundários através de informações divulgadas pelo ICA, dados recolhidos no IMDb, notícias retiradas directamente das páginas e redes sociais das empresas produtoras e distribuidoras. A recolha destas informações permitiu não só elaborar os critérios de selecção dos entrevistados como também oferecer uma sólida preparação do guião e consequente entrevista.

#### **4.6 Constrangimentos Metodológicos e Considerações Analíticas**

Por motivos de disponibilidade dos representantes das empresas entrevistadas, nem todas as entrevistas tiveram direito à mesma duração. Da mesma forma, algumas das entrevistas não foram possíveis de realizar presencialmente, tendo ocorrido no caso de uma delas através de correio electrónico. As decisões tomadas relativamente aos critérios de selecção utilizados na amostragem foram feitas com base no *know-how* e proximidade do sector por parte do investigador. Após a transcrição de todas as entrevistas, a análise de conteúdo das mesmas foi feita com recurso ao software MAXQDA que, através do seu sistema de codificação, permitiu uma *cross-case analysis* (Miles & Huberman, 1994) mais eficaz e fluida.

#### **4.7. Critérios de qualidade da investigação**

O design deste estudo de caso foi realizado tendo em conta os quatro critérios de qualidade de investigação propostos por Yin (2009, p.41): validade do constructo, validade interna, validade externa e fiabilidade. No que diz respeito à validade do constructo, utilizaram-se várias fontes de informação tendo-se evidenciado a origem de cada uma delas. Dado o teor descritivo desta pesquisa e, portanto, a ausência de relações causais entre unidades descartaram-se quaisquer problemas de validade interna. Já no que diz respeito à validade externa, foi bem definido o universo de estudo ao qual dizem respeito os resultados exclusivos e foi utilizada uma lógica de replicação nos diferentes casos (Yin, 2009), procurando-se ao mesmo tempo uma generalização analítica do quadro de referência teórico, permitindo a sua aplicação a outros contextos cinematográficos. Por fim, no que diz respeito à fiabilidade teve-se o cuidado de definir e explicitar todos os procedimentos tomados na escrita da revisão crítica de literatura e na concepção da metodologia, seguindo protocolos estritos de design de investigação.

## **CAPÍTULO 5. ESTUDO EMPÍRICO DA SUPPLY CHAIN DO SECTOR CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS**

### **5.1. Introdução**

O presente capítulo inicia-se com uma breve introdução do sector cinematográfico português. De seguida apresentam-se os casos resultantes das entrevistas realizadas, estando estes organizados de acordo com a metodologia descrita no capítulo anterior: estudo da *supply chain* dos produtores, estudo da *supply chain* dos produtores-distribuidores e estudo da *supply chain* dos distribuidores. Cada caso foi organizado de acordo com a cadência e fluência de cada entrevista.

### **5.2. O Setor Cinematográfico Português**

Portugal nos últimos três anos produziu entre 13 a 15 longas-metragens anualmente (ficção e documentário). Estes valores estão em conformidade com as cerca de 10 a 15 produtoras registadas com actividade mais ou menos recorrente, o que indica que ou cada produtora produz pelo menos uma longa-metragem por ano ou que produzindo umas mais, as outras durante o ano não conseguem produzir. Estes filmes em termos de quota do mercado de exibição ocupam apenas 14,7% (ICA, 2015).

Existem, em solo nacional 164 recintos de exibição, 539 ecrãs e 104.682 lugares (ICA, 2015). Em 2014, estes espaços receberam 596.415 sessões de filmes onde estiveram presentes 12.065.374 espectadores, resultando numa receita bruta (*global box-office*) de € 62.700.223,99 (ICA, 2015). Este valor da receita apresentou um decréscimo de -4,3%, bem como o número de espectadores que também apresentou um decréscimo na ordem dos -3,8%, em relação a 2013 (ICA, 2015). Dos filmes exibidos, 51,7% são de origem Europeia e 32,6% de origem Norte-Americana (ICA, 2015). No entanto, enquanto os primeiros representam 12,8% da receita bruta e 13,2% da afluência de espectadores, os últimos representam 70,5% tanto da receita bruta como da afluência de espectadores (ICA, 2015).

Em Portugal, talvez por questões de dimensão geográfica, por uma fraca capacidade exportadora, ou inexistência de uma indústria, não existem nem mercados de financiamento de filmes nem mercados de venda e pré-venda de filmes.

### 5.3. Estudo da Supply Chain dos Produtores

#### 5.3.1. Caso 1 - P1

A P1 é uma produtora portuguesa com grande afiliação a França, país estrangeiro que mais apoia o cinema português. Fundada por um sócio português e outro francês, a P1 apresenta-se com duas vertentes de produção: nacional e estrangeira. Na produção nacional dedicam-se a documentários, longas e curtas-metragens. Na produção estrangeira fazem prestação de serviços, isto é, sem se tornarem co-produtores, recebem longas-metragens, telefilmes e publicidades que queiram filmar em Portugal reunindo décors, técnicos, actores e gerindo os orçamentos de produção.

A maioria das longas-metragens nacionais que produzem são projectos apresentados por realizadores à P1. Cabe depois à produtora avaliar essa ideia e decidir se produz ou não o filme, principalmente com base em dois factores: o argumento e a primeira conversa com o realizador. Nos casos em que já conhecem o realizador, tanto a conversa como o argumento tornam-se menos preponderante e são tratados como um seguimento do trabalho feito anteriormente. Para a P1 é muito importante aquilo que o realizador tem para contar, bem como o respeito e o apreço que a produtora tem pelo mesmo.

Raramente produzem filmes de puro entretenimento, e portanto, o financiamento a que recorrem é reduzido: ICA, RTP e distribuidor (apoio relativo ao avanço de resultados de bilheteira). Pontualmente recorrem também à Gulbenkian e ao Instituto Camões, podendo ainda haver um patrocínio ou apoio privado dependendo do projecto. Para recolher este financiamento a P1 não costuma estar presente em mercados de financiamento de filmes. Já nos mercados de venda de filmes, especialmente aqueles associados a festivais, estão presente quando o filme se encontra concluído, mas representados por um distribuidor internacional.

No que diz respeito à decisão da escolha do distribuidor nacional, a P1 opta por um distribuidor externo que seja ao mesmo tempo exibidor. Ainda que não haja uma regra específica, o contacto com o distribuidor ocorre enquanto o filme está em fase de argumento, de forma a angariar dinheiro para a fase de produção e de modo a motivar o distribuidor e garantir um trabalho, interesse e envolvimento maior no filme. Este acordo com o distribuidor é relativo apenas à exibição em sala, DVD e VOD, sendo, por

exemplo, a exibição em canal de televisão de sinal aberto acordado directamente com o canal que participou no financiamento do filme. A escolha de um distribuidor que é ao mesmo tempo exibidor facilita, em teoria, o acesso às salas e à disponibilização de materiais de promoção do filme nos cinemas. Ao mesmo tempo, a existência de um distribuidor facilita a divisão das tarefas de comunicação e promoção do filme. Os materiais utilizados pela P1 para publicitar o filme costumam ser: posters, MUPIs (Mobiliário Urbano Para Informação), dois trailers (um para cinema e outro para televisão), spot para a rádio, desdobráveis e postais. Já a nível da comunicação são utilizados: artigos na imprensa (auxiliados por uma selecção de fotografias), conversas em jornais, programas de televisão, divulgação nas redes sociais e nos sites de instituições envolvidas no filme.

Face a estes materiais e iniciativas, a P1 sente que faz muito mais pelos filmes que o próprio distribuidor. Apesar dos contratos e das conversas, o contacto com a imprensa e a construção dos materiais de promoção (mesmo que propostos e aprovados pelo distribuidor) continuam a ser praticamente feitos pelo produtor. Esta falha na divisão das tarefas pode ter origem num menor interesse pelo filme por parte do distribuidor, visto que tem muito mais projectos para distribuir entre mãos. Tendo em conta esta divisão de tarefas entre produtor e distribuidor, e dada a situação de Portugal (em termos de mercado), a P1 reconhece que não há vantagens em ceder os direitos de distribuição a uma distribuidora externa, quando existe uma boa estrutura dentro da empresa que consegue suportar o processo. A esta visão acresce o facto de não existir propriamente uma decisão na ordem do percurso de exibição: as janelas de exibição são plataformas já instituídas e como tal existe um percurso lógico que começa com a entrada num festival, seguindo-se a exibição em sala de cinema, depois a exibição em canais de televisão, terminando com o lançamento em DVD e VOD.

O primeiro objectivo para a P1 é sempre tentar ser aceite nos maiores festivais como Berlim, Cannes ou Veneza. O segundo objectivo é estrear o filme em sala. Em termos de cinema português acreditam que, fora de Portugal as pessoas apenas se interessam por dois ou três realizadores emergentes (o que é uma boa percentagem dada a qualidade e quantidade de filmes nacionais produzidos por ano) e que, em solo nacional as pessoas não querem saber do que se faz e conseqüentemente não vão ver o que se produz (à excepção de filmes de teor popular ou adaptações de obras nacionais reconhecidas).

Apesar de tudo, a selecção de um filme para um grande festival internacional faz com que este chegue a Portugal com uma certa auréola, repercutindo-se nalguma cobertura pela imprensa e nas redes sociais, mas não no número de espectadores. Esta selecção é, contudo, muito importante para o realizador e produtor, graças ao prestígio que ganham e à possibilidade de um aumento do número de vendas internacionais. A submissão de filmes a festivais é feita pelo produtor.

Para a P1, quase todos os seus filmes, num sentido ou noutro, são casos de sucesso. Seja qual for o resultado internacional ou comercial dos seus filmes, a produtora tem sempre um grande orgulho, respeito e apreço pelos filmes que produzem, tornando-os por isso em casos de sucesso. Infelizmente, poucos destes sucessos têm sido também sucessos comerciais. Ainda assim, a produtora acredita que mesmo conseguindo valores pequenos de espectadores, na ordem dos 3 ou 4 mil espectadores, é importante continuar a fazer estes filmes porque por mais desanimador que seja, e falhados ou não, têm sempre alguma coisa de interessante.

### **5.3.2. Caso 2 - P2**

A P2 é uma produtora de cinema português com mais de 5 filmes no top de filmes nacionais mais vistos em Portugal entre 2004 e 2015. Para além destes significativos resultados comerciais, alguns dos seus projectos foram vencedores de prémios da Academia Portuguesa de Cinema (Prémios Sophia) nas mais diversas e prestigiadas categorias.

Apesar de conhecida por trabalhar regularmente e quase exclusivamente com alguns realizadores conhecidos do público, as ideias para os seus filmes tanto surgem de propostas que recebe como surgem de forma espontânea ou de livros lidos. A decisão não se condiciona por nenhum tipo de formatação e por isso, fazem os filmes de que gostam e que lhes interessa fazer, por motivos completamente diferentes e diversos.

Para a P2, a reflexão sobre o processo de criação e distribuição dos filmes deve ser feita projecto a projecto pois, cada filme é um filme e a experiência de um filme é sempre irrepetível noutro. Cada filme que produzem exige em fases diferentes estruturas diferentes, pessoas e participações diferentes. Como as pessoas que participam num filme não participam noutro que possa estar a ser feito ao mesmo tempo, significa que,

teoricamente, o número de projectos que se pode ter em desenvolvimento, pré-produção, produção ou pós-produção são ilimitados.

Apesar de fazer os filmes por vários motivos, há duas preocupações que são universais a todos eles: a primeira é conseguir que o tema ou assunto do filme seja transmitido de forma a que as pessoas (e particularmente os portugueses entendam) e a segunda é garantir que o filme alcance os portugueses que gostam de cinema, particularmente os que veem filmes no cinema, na televisão ou em vídeo. Ou seja, apesar de apenas produzir os filmes que gosta e de nunca escolher um projecto apenas por razões de bilheteira, o seu objectivo é que estes sejam vistos pelo maior número de pessoas (primeiro os cidadãos nacionais e depois os cidadãos do mundo inteiro).

Quando chega o momento de pensar a distribuição dos filmes, para a P2 a escolha entre auto-distribuição e a distribuição externa é muito clara: só quem não consegue arranjar um distribuidor é que tem que distribuir os próprios filmes. Os produtores transformam-se em distribuidores, normalmente, por não conseguirem assegurar um distribuidor ou por terem dificuldades de acesso ao mercado. Para a P2, conseguir um distribuidor depende de dois factores: do projecto em si e do currículo, relação ou resultados que o produtor teve ou tem tido ao longo da sua carreira. No caso de Portugal, é possível todos os filmes terem um distribuidor (que pode ter mais ou menos quota de mercado), dada a quantidade que existe em actividade e a diversidade de perfis entre eles. No caso da P2 nunca houve um filme em que não tivesse um distribuidor antes de começar a filmar.

No seu trabalho com o distribuidor, tendo em conta a relação contratual que se estabelece, tem uma palavra a dizer e é um participante activo em tudo o que é estratégia de distribuição do filme. Desde o número de cópias que estreia, aos locais onde estreia, às salas onde estreia, até ao plano de marketing utilizado, o produtor tem que aprovar sempre as propostas do distribuidor. O percurso que os filmes da P2 habitualmente percorrem consiste em: estreia em sala de cinema, edição em DVD e lançamento em videoclube (VOD), seguido pela exibição em canais de televisão por subscrição e por fim em canais de televisão de sinal aberto. Neste percurso não se incluem as exhibições em cineclubes e auditórios municipais porque, para os filmes da P2, o esforço que esse canal exige não compensa os baixos resultados económicos (geralmente equivalentes ao primeiro dia de exibição em sala comercial). Contudo, para

a P2 todas as janelas de exibição fixas não deveriam existir. Os filmes deveriam poder ser consumidos em vários formatos ao mesmo tempo, ainda que, a esse respeito, poucas experiências tenham sido feitas até hoje. Se a definição das janelas ainda existem é porque, do ponto de vista legal e social, protege alguns interesses relativos à exposição dos filmes.

Do mesmo modo que a estratégia de distribuição é da responsabilidade do distribuidor, também a comunicação deveria ser feita pelo distribuidor em colaboração com o produtor, o que nem sempre acontece. Nestes casos, a P2 é bastante rígida e defende que, da mesma forma que a função do produtor é fazer um filme com determinadas características e determinado tipo de potencial, o distribuidor deveria ser especialista em traduzir essas características e esse potencial em visibilidade e espectadores para o filme. Consequentemente, também os materiais de promoção utilizados na divulgação do filme deveriam ser propostos pelo distribuidor e aprovados pelo produtor. Porém, tal como a comunicação, nalguns casos é o produtor que cria os materiais porque, às vezes, os distribuidores não têm capacidade de os produzir pois não desenvolveram na sua estrutura interna essas valências e têm limitações nas propostas que são capazes de fazer. Nos seus filmes, a P2 costuma utilizar os seguintes materiais: cartaz, trailer, *stand-ins*, decoração, decoração de bilheteira, outdoors, coisas específicas que refiram o filme, spots de rádio e spots de televisão. Para além destes materiais, para a P2, os meios de comunicação, a internet (especialmente o facebook, o youtube e os sites dos filmes) e a antestreia de um filme são elementos e operações essenciais do marketing de um filme.

Considerações financeiras à parte, a P2 avalia o sucesso dos seus filmes com base na maneira como eles foram feitos, ou seja, na avaliação do processo de criação do filme. Comparando aquilo que gostaria ou pensava que iria ter no ecrã com aquilo que efectivamente têm, fazem um balanço entre aquilo que funcionou melhor e aquilo que funcionou pior, determinando nessa diferença aquilo que é um sucesso e aquilo que é um falhanço.

## 5.4. Estudo da Supply Chain dos Produtores-Distribuidores

### 5.4.1. Caso 3 - PD1

A PD1 é uma produtora portuguesa que se dedica em exclusivo à produção de cinema de autor e cinema independente. É também responsável pelos maiores sucessos de filmes portugueses no seio dos festivais internacionais e da crítica especializada internacional, nos últimos anos. Vários dos seus filmes têm sido presença habitual nas listas de melhores filmes do ano das mais prestigiadas publicações internacionais como *Cahiers du Cinema*, *Sight & Sound*, *The Guardian*, *New Yorker*, *New York Times*. Desde 2003 iniciou-se também na distribuição das próprias obras que produz.

Os filmes da PD1 surgem de ideias genéricas, originais e espontâneas que evoluem até um argumento cinematográfico ou de primeiras versões de argumentos que chegam até às suas mãos. De forma geral, para materializar estas produções, a PD1 utiliza financiamento proveniente do ICA para os projectos nacionais. Dependendo das ambições de cada filme, é possível, nalguns casos, conseguir investimento de televisões ou mesmo de privados. Para arranjar financiamento, particularmente para os filmes em regime de co-produção, a PD1 costuma estar presente em mercados de financiamento de filmes dedicados a cada uma das diferentes fases de produção em que um filme pode estar: pré-produção, produção ou pós-produção.

Ainda que haja uma tendência actual para apresentar os filmes a um distribuidor logo na fase de desenvolvimento do projecto, é comum nos projectos da PD1 começar a pensar-se na distribuição apenas a partir de uma primeira versão de montagem do filme. Vender os direitos de distribuição de um filme a um distribuidor significa que o produtor cede os direitos de exploração comercial nas diferentes janelas de exibição por um determinado período de tempo que varia entre os 5 e os 15 anos. Quando, na PD1 decidem distribuir os seus próprios filmes, optam por fazê-lo para sala de cinema, *video-on-demand* e para televisões, sub-licenciando apenas a distribuição em DVD a um distribuidor. Para conseguir distribuir os seus próprios filmes, a PD1 necessita de adquirir competências que são da responsabilidade de um distribuidor e que diferem bastante das funções exercidas durante a produção de um filme. Esta aquisição de competências implica a execução de uma gama de tarefas variada tais como: a negociação das janelas de exibição, a promoção do filme e a execução do plano de marketing do filme.

O percurso de exibição dos seus filmes ao longo das janelas de exibição varia de caso para caso. No entanto, geralmente começa com uma estreia num festival nacional ou internacional (preferencialmente internacional), seguindo-se a exibição em salas comerciais. Posteriormente, dependendo dos resultados obtidos em sala, com maior ou menor tempo de intervalo, segue-se o lançamento em DVD, a disponibilização em *video-on-demand* (que pode ser feita em simultâneo com o DVD), os acordos com empresas de aviação, a exibição em canais de televisão por subscrição e por fim, e apenas se for possível, o acordo para exibição com uma televisão de sinal aberto. A principal decisão que o produtor tem que tomar na escolha deste percurso é eleger qual será o festival em que gostaria de estrear o filme, em função do calendário possível para conclusão do filme.

Nos casos em que a PD1 decide trabalhar com um distribuidor, o produtor controla o processo de construção de materiais, sendo que a sua produção é feita por montadores especialistas (para os materiais audiovisuais), e ateliers de design (para os materiais gráficos). Os principais materiais construídos e utilizados são: trailer, spot para tv, *teaser* para internet, poster e dossier de imprensa (*press-kit* completo). Após a sua construção, o produtor propõe e disponibiliza os materiais ao distribuidor. Este, por sua vez, adapta-os às especificidades do mercado para que possam ser utilizados em publicidade. A responsabilidade sobre a comunicação do filme não tem encarregado certo, sendo que exige sempre o envolvimento de um assessor de imprensa e de um departamento de marketing a trabalhar em conjunto de forma articulada.

Com os seus filmes, a PD1 pretende alcançar dois tipos de objectivos: um objectivo artístico e um objectivo económico. O primeiro, parte da convicção de que cada filme que produzem poderá acrescentar algo ao "estado da arte" do cinema e o segundo, parte da convicção de que cada filme não pode causar prejuízo financeiro à produtora e que, por isso, deverá gerar lucro com a sua exploração comercial. Enquanto que este último é determinado por números concretos, o primeiro objectivo rege-se por uma avaliação subjectiva que depende de vários aspectos: do nível de aceitação por parte dos festivais e mostras de filmes, de prémios ou menções relevantes, do tipo de feedback da crítica especializada e, especificamente a longo prazo, da capacidade que o filme tem de resistir ao tempo e perdurar (o filme pode ser requisitado para diversas programações e retrospectivas anos após a sua estreia). Para a PD1, apenas os filmes

que conseguem conciliar com proeminência estes dois tipos de objectivos (o artístico e o económico) são considerados verdadeiros casos de sucesso.

#### 5.4.2. Caso 4 - PD2

A PD2 é uma produtora e distribuidora portuguesa especializada em filmes de arte-ensaio e co-produções internacionais. O seu repertório cinematográfico conta com colaborações com França, Angola, Moçambique, Brasil, Chile, Rússia, Espanha, entre muitos outros países. Habitualmente, os seus filmes fazem um longo e bem-sucedido percurso de festivais internacionais.

Os projectos nacionais que a PD2 realiza nascem de ideias que realizadores apresentam ou de ideias que a produtora propõe a realizadores. O desenvolvimento e transformação destas ideias em filmes ocorre em simultâneo e paralelamente com outros projectos que estejam a ser terminados porque, para a PD2, essa é a única forma de sobreviver. Porém, esta escolha de método de produção não depende de questões de tamanho ou capacidade das empresas produtoras mas sim do perfil de trabalho de cada produtor.

Da mesma forma, as decisões tomadas sobre a distribuição do filme irão também depender do perfil do produtor. Neste aspecto, quando chega o momento de decidir entre distribuir um filme por conta própria ou ceder os direitos a uma exibidora, a PD2 já possui um fluxo de decisão bastante estruturado. Sempre que um filme tem o potencial para fazer mais de 25 mil espectadores em sala é distribuído por uma distribuidora externa. Para a PD2, apenas se justifica distribuir os próprios filmes em duas situações: quando se sente que não existe no mercado um distribuidor com um olhar que corresponda à filosofia do filme ou quando um filme é muito pequeno, com potencial para fazer no máximo 5 mil espectadores, e que necessita de um trabalho muito personalizado. Ainda que a PD2 distribua alguns dos seus próprios filmes, reconhece que esse não é o trabalho de um produtor e que existem claras vantagens em se associarem a um distribuidor: são máquinas mais oleadas, conseguem melhores preços na compra de publicidade, fazem uma melhor alocação de meios, têm uma melhor relação com as salas, muitas vezes têm um melhor contacto com a imprensa e essencialmente, têm uma excelente capacidade de posicionamento dos filmes no mercado.

Para a PD2 começa-se a pensar na distribuição assim que o filme ganha um subsídio, ou assim que consegue o seu primeiro financiamento. As fontes de financiamento que utiliza são diversas e consistem em apoios do ICA, da RTP, de distribuidores, de *product placement*, de co-produções internacionais, de fundos internacionais, e de acordos com a televisão e o(s) distribuidor(es) do(s) país(es) co-produtor(es).

Quando a PD2 celebra um acordo com um distribuidor nacional, este fica responsável pelo lançamento do filme em sala de cinema, em VOD, DVD e nos canais de televisão por subscrição. Este fica também com direito a 30% das receitas ganhas. Enquanto internacionalmente existem regras que fixam e obrigam à exclusividade destas janelas de exibição, em Portugal não existem. Contudo, o percurso que os filmes fazem (quer sejam distribuídos pela PD2 ou por uma distribuidora) é, regra geral, o mesmo. Primeiro, o filme estreia em sala nos grandes centros urbanos (Lisboa, Porto e Grande Lisboa), e depois em Setúbal, Coimbra, Aveiro, Algarve, Açores e Madeira. Após este percurso nas salas comerciais inicia-se o percurso num circuito alternativo onde é exibido, ao longo de vários meses, em cineclubes e salas de província. Entre 3 a 6 meses após a saída em sala é lançado o DVD e começa a exibição em canais de televisão por subscrição, 12 a 18 meses após a estreia em sala o filme chega aos canais de televisão de sinal aberto.

Ao longo deste percurso existem vários materiais que garantem a promoção e divulgação dos filmes. Estes materiais são sempre definidos por um distribuidor (quando existe um envolvido com o filme) e podem ser incrivelmente variados: poster, postais, *flyers*, MUPI's, outdoors, elementos nos meios de transporte, *teaser*, spots, *banners*, publicidade num jornal, etc. No fundo, para a PD2, tudo o que possa ter publicidade associada a um filme pode ser utilizado como material de promoção e divulgação. A responsabilidade da coordenação destes materiais numa campanha de marketing (comunicação e publicidade) deveria ser da inteira responsabilidade do distribuidor. Porém, a PD2 reconhece que em Portugal depende sempre do produtor, do distribuidor e do filme, mas que a responsabilidade tem sido cada vez mais dividida entre ambas as partes e as decisões tomadas em comum acordo. Consequentemente, o produtor tem tido um papel mais importante na definição da comunicação e na distribuição do que seria de esperar.

Enquanto distribuidora e também enquanto produtora, a PD2 tem algumas expectativas e objectivos para os seus filmes. A inexistência de uma indústria cinematográfica em Portugal impede a experimentação com as janelas de exibição, não permitindo, por exemplo, caso um filme não tenha hipótese de fazer espectadores em sala, de ir directamente para DVD ou VOD. Naturalmente, esta condicionante impossibilita a criação de determinados objectivos mais específicos para cada filme. Ainda assim, a PD2, independentemente de exercer ou não também a função de distribuidor, estabelece alguns objectivos para os seus filmes de acordo com o mercado nacional. Para que os seus filmes sejam bem sucedidos é necessário que haja uma repercussão comercial a nível de sala, uma repercussão comercial a nível de vendas de televisão e vendas internacionais ou então algum prestígio em termos de recepção do filme em festivais. O alcance de qualquer um destes objectivos caracteriza os diferentes tipos de casos de sucesso para a PD2.

## **5.5. Estudo da Supply Chain dos Distribuidores**

### **5.5.1. Caso 5 - D1**

A D1 é uma pequena empresa distribuidora composta por 4 funcionários e com um vasto catálogo de cinema independente maioritariamente internacional. Apesar deste foco no cinema consagrado e emergente estrangeiro, a distribuidora tem estreado em DVD e, cada vez mais em sala, vários filmes portugueses. Estes projectos nacionais têm-lhes chegado principalmente por iniciativa dos produtores e/ou realizadores. Enquanto que nos primeiros anos da distribuidora estes filmes eram apresentados apenas quando concluídos, hoje em dia a D1 vai mantendo o contacto com os realizadores com quem trabalharam no passado e vão acompanhando os filmes desde a escrita do argumento, assumindo apenas o compromisso numa fase posterior de conclusão do filme.

Apesar deste acompanhamento, a D1 não consegue garantir o apoio para todos os filmes. Ainda que haja sempre um critério de gosto na escolha dos projectos que distribuem, a distribuidora apenas aceita filmes em que acredita de facto poder ajudar e acrescentar algo ao trabalho do produtor. Este segundo critério deve-se principalmente à pequena dimensão do mercado: há filmes que exigem a estreia em duas ou três salas e esse é um trabalho que facilmente um produtor pode alcançar com a sua própria energia.

Mas quando aceitam um projecto existe um conjunto de decisões a tomar relativamente à sua distribuição que são sempre tomadas em conjunto com o produtor/realizador.

O primeiro e principal objectivo da distribuição é a estreia em sala de cinema, e esta é uma decisão impreterível de ocorrer por dois motivos: primeiro, qualquer produtor/realizador quer e almeja sempre estrear o filme em sala e segundo, porque o trabalho de distribuição nas janelas subsequentes está muito dependente dessa estreia, mesmo que esta seja pequena ou meramente simbólica. A exibição em sala, mesmo com números muito reduzidos de espectadores, é uma exposição essencial para que os filmes possam existir. A escolha das salas é, no entanto, bastante limitada pois, os filmes com que trabalham são à partida filmes que não encaixam facilmente na rede de salas que existe em Portugal, sobrando um conjunto de salas específicas, maioritariamente em Lisboa: o cinema UCI El Corte Inglés, o cinema Medeia Monumental, o cinema Ideal e em último caso Cinema City Classic Alvalade. Ainda assim, para a D1 é sempre importante ressaltar que a estreia do filme em sala ocorra tanto em Lisboa como no Porto. Para colmatar esta limitação de salas, existe uma rede de auditórios municipais e cineclubes espalhados pelo país inteiro que é bastante receptiva a este tipo de projectos, dando-lhes uma continuidade logo após à passagem pelas salas, ditas, comerciais.

No entanto, nem sempre é na sala de cinema que começa o percurso de exibição de um filme independente português. Antes dessa fase é normal que os filmes façam um circuito de festivais de cinema internacionais e nacionais. A presença neste circuito é inteiramente da responsabilidade do produtor. No caso dos filmes virem a estar efectivamente presentes em festivais nacionais, a D1 aproveita a data em questão para realizar uma antestreia nacional do filme. Após esta antestreia, o filme estreia oficialmente em sala em Lisboa e Porto, onde fica cerca de 2 meses, seguido pela circulação nos cineclubes e auditórios das restantes cidades do país. Nesta altura é lançado o DVD, geralmente em simultâneo com a disponibilização do filme nas plataformas de *video-on-demand*. Mais tarde pode ou não haver a venda para canais de televisão por subscrição e bastante mais tarde pode ou não haver a venda para canais de televisão de sinal aberto. Contudo, estas janelas de exibição não são fixas, e são sempre vistas caso a caso. Se o percurso de um filme em sala estiver a correr muito bem, a passagem para as janelas subsequentes são adiadas. Já o contrário pode exigir que etapas, como o lançamento do DVD, ocorram um mês mais cedo ou não ocorram de todo. Tudo depende de cada filme e da sua carreira a nível das salas de cinema.

Dada a importância da exibição em sala de cinema, toda a publicidade (*advertising campaign*) e comunicação (*publicity campaign*) é sincronizada com esse momento. No caso da D1, não existe tanto um trabalho de publicidade, mas mais um trabalho de comunicação focado na divulgação e no contacto com a imprensa. Isto deve-se ao facto dos seus filmes não poderem ser explicados matematicamente ou analisados por modelos económicos como acontece com os filmes *blockbuster* americanos, (principalmente porque não possuem o mesmo tipo de ganchos promocionais). O que significa que, neste caso, o número de espectadores não está indexado ao investimento financeiro feito a nível de publicidade, ainda que haja sempre uma expectativa do seu potencial a nível de espectadores.

Utilizando o poster e o trailer do filme (materiais fundamentais na divulgação de um filme), o importante trabalho com a imprensa passa por garantir que a crítica especializada vê e comenta o filme, por promover entrevistas com o realizador e com os actores e conseguir que o filme seja mencionado no máximo de jornais e revistas aquando da estreia em sala. Adicionalmente a este tipo de trabalho é comum fazerem-se *flyers*, adquirir MUPI's (Mobiliário Urbano Para Informação), fazer uma ou outra acção paga no facebook e comprar uma ou outra publicidade num jornal ou revista. Caso o filme esteja também presente em festivais nacionais, o distribuidor faz também um trabalho de fundo no sentido de articular a divulgação e comunicação sobre a exibição no festival com a subsequente exibição em sala (mesmo não havendo uma relação de causa-efeito entre a passagem do filme em festival e os espectadores em sala).

Todas estas decisões desenvolvidas pela D1 são vistas filme a filme, caso a caso, e servem essencialmente para tentar fazer o filme chegar ao público da melhor forma possível. A D1 executa, assim, o único papel de intermediário entre o produtor e o espectador para o mercado nacional, visto que, sendo o mercado tão pequeno, todas as pessoas se conhecem e o produtor sabe como cada uma trabalha e tem informação suficiente para fazer a sua escolha de distribuidor. No entanto, para os mercados internacionais é necessário a ajuda de um *sales agent* que conecta o produtor a diferentes distribuidores graças ao seu *know-how* dos mercados, à sua rede de contactos e ao conhecimento sobre os materiais necessários para entregar à distribuição.

Para a D1, a relação com o produtor/realizador é de tal forma importante que na sua visão de um caso de sucesso inclui, para além do número de espectadores e da

dimensão do alcance mediático de cada filme, a satisfação que o produtor/realizador demonstra para com o trabalho de distribuição feito.

### 5.5.2. Caso 6 - D2

A D2 é uma empresa distribuidora fundada em 2006 e que desde Agosto de 2014 é detentora também de um espaço de exibição na baixa de Lisboa. O seu catálogo conta com mais de 60 filmes estreados em sala e mais de 200 lançados em DVD. Para além do seu foco num diversificado cinema contemporâneo (português e estrangeiro), interessa-se também por obras incontornáveis de realizadores de referência.

No âmbito do cinema nacional, dados os seus anos de experiência, a D2 mantém um convívio mais ou menos permanente com os realizadores e produtores portugueses por quem tem interesse. Ao mesmo tempo, está atenta e receptiva a pessoas novas e filmes diferentes que possam estar a surgir em Portugal. Apesar de a D2 ser da opinião que o distribuidor não deve interferir num filme, reconhece a vantagem de se poder pensar nas questões de distribuição com antecedência, quando se conhece um projecto o quanto antes. Nesse sentido, os filmes portugueses com que a D2 trabalha, tanto surgem após estarem concluídos, como surgem ainda durante o processo de produção.

Para a D2 o percurso de exibição de um filme começa nas salas de cinema, seguido pelo lançamento em *video-on-demand*, exibição em canais de televisão por subscrição, lançamento em DVD e por fim exibição em canais de televisão de sinal aberto. No que diz respeito ao universo de salas onde os seus filmes podem estrear, acredita que este é razoavelmente limitado e, no geral, que os exibidores são muito poucos. O mercado nacional é muito reduzido e continua a faltar, no mesmo, um circuito de salas independentes fora de Lisboa e do Porto. Naturalmente existem auditórios municipais, cineclubes e outro tipo de organizações fora das grandes metrópoles que exibem filmes, mas que trabalham de uma maneira muito artesanal. Para a D2, o cinema dura 365 dias por ano e como tal, deve ser exibido principalmente em espaços que se dediquem a esse fim exclusivo durante 365 dias por ano. Dada esta limitação na escolha das salas, a principal decisão no percurso de exibição acaba por ser perceber qual é a melhor data para estrear o filme em sala, em função das estreias dos outros filmes.

Regra geral, as janelas de exibição em Portugal tendem a ser bastante fluidas e permitem à D2, episodicamente, fazer algumas experiências de distribuição simultânea em diversos canais de distribuição, ainda que, até ao momento, não tenha surgido nenhum filme português em que fizesse sentido fazer essa experiência. Contudo, reconhecem que a estreia em sala de cinema não deixa de ter importância para as janelas sucessivas.

Apesar de tudo, para a D2, a distribuição de um filme português em Portugal não é em quase nada diferente da distribuição de outro filme qualquer, até porque vai ser visto lado a lado com cinema de outras nacionalidades e não num espaço exclusivo para o cinema em português. A única diferença que existe, em teoria, é a maior proximidade com o público nacional (dado que o filme é feito no nosso próprio país) e uma maior proximidade com o produtor, com o realizador e com os actores do filme, especialmente para finalidades de promoção do filme.

Para além das decisões do percurso de exibição do filme, a comunicação e publicidade do filme são também da responsabilidade da D2 e, da mesma forma, a construção dos materiais de promoção e divulgação são da sua competência. Ainda que haja produtores que dão inteira liberdade à D2 para tomar as decisões relativas a este processo, há outros produtores com quem têm que trabalhar diariamente. De entre os vários materiais utilizados destacam-se: um poster, um trailer com menos de 2 minutos e vídeos de duração mais longa para disponibilizar na internet. No fundo, pode ser feito tudo aquilo que fizer sentido para um determinado filme (desde t-shirts a pequenos postais ou mesmo coisas específicas para pôr no metro), tendo em conta o seu conteúdo e a dimensão que a sua estreia terá.

A influência de todo este processo só terá, porém, efeito durante as duas primeiras semanas do filme. A partir desse momento, o filme fica à mercê do *word-of-mouth* que se gera e que pode ou não propagar-se com efeitos positivos. A comunicação e publicidade feita pode predispor as pessoas para gostar de um filme por determinadas razões, mas a partir desse momento quem decide são as pessoas.

Adicionalmente, um detalhe que poderá afectar a vontade das pessoas verem o filme é a sua presença em festivais internacionais. Grande parte dos filmes que fazem um circuito de festivais internacionais de prestígio regressam "abençoados" do estrangeiro. Esta "bênção" ocorre porque, com a devida antecedência, as pessoas

começam a ouvir do impacto que esses filmes tiveram na crítica internacional e rapidamente ganham um maior interesse pelo filme, ajudando em muito a sua estreia comercial em sala. Contrariamente, para os festivais nacionais, a D2 acredita ser muito duvidoso que um filme português ganhe algo com a presença num festival nacional. Em primeiro lugar, porque o público de cinema e público de festival, ainda que se sobreponham não são exactamente o mesmo. Em segundo lugar, porque os festivais são eventos pontuais, celebrados como acontecimentos de curta duração e pouco reflectem o trabalho recorrente de exibição de filmes ao longo de um ano. E por fim, porque o número de espectadores em festival não resolve a reduzida média de idas anuais às salas de cinema dos portugueses (a média portuguesa é de 1,2 vezes por ano e a média europeia está nas 2,5 vezes por ano). Ainda assim, a D2 acredita que para alguns filmes portugueses com algum peso público, a passagem num festival português pode trazer sempre algum prestígio.

Para a D2, a função essencial de um distribuidor é garantir que os filmes existem e que fiquem, ou seja, que perdurem. O sucesso para a D2 não se mede em números, ainda que os números sejam importantes. Assim, o principal factor de sucesso de um filme é a sua longevidade, isto é, a capacidade de 20 anos após o percurso de exibição estar concluído o filme ainda existir e ser reconhecido. Isso, para a D2, é tão importante quanto fazer espectadores.

### 5.5.3. Caso 7 - D3

A D3 é uma empresa distribuidora e exibidora que pertence a uma das maiores empresas de telecomunicações do país. Enquanto distribuidora a D3 detém cerca de 57,2% do mercado cinematográfico português e 61,6% enquanto exibidora. Ainda que estes valores sejam o resultado natural da distribuição de inúmeros projectos comerciais americanos, a D3 entre 2010 e 2014 foi a distribuidora que mais filmes portugueses adquiriu com cerca de 41 longas-metragens.

No que diz respeito aos filmes independentes portugueses a D3 procura: (1) filmes que tenham um interesse e um potencial comercial mais elevado; (2) projectos que não sendo tão mensuráveis em termos de resultados de bilheteira possuem um valor artístico bastante significativo que poderá traduzir-se nalguma notoriedade; e (3) filmes não subsidiados, feito por pessoas e produtoras que encontram novas soluções e novas formas de fazer cinema. Desta forma, os produtores entram em contacto com a D3 em

diferentes momentos: apresentam apenas uma versão final do filme para apreciação (principalmente quando conseguem ser totalmente financiados, especialmente através de subsídios), apresentam uma sinopse, um argumento ou uma apresentação do projecto na tentativa de receber um adiantamento de receitas para concluir a produção do filme e, por vezes, e especialmente os produtores que mantêm uma relação com algum historial com a D3, vão partilhando dúvidas, ideias e preocupações ao longo do desenvolvimento do projecto, entregando depois obviamente o filme concluído. Para a D3 não existe, assim, um momento certo para ganhar conhecimento dos projectos. Porém, e não sendo necessário um envolvimento em fases muito embrionárias dos projectos, quanto mais cedo se começar a trabalhar um filme e quanto mais cedo se começar a discutir um projecto, melhor será o trabalho sobre o filme nas suas várias vertentes.

Com o filme concluído em mãos é preciso, em primeiro lugar, olhar para este enquanto produto, de forma a identificar qual é o seu target. Analisando vários dados do mercado e comparando o filme com vários filmes equivalentes, tenta-se perceber quantas pessoas potencialmente poderão vir a ver o filme e criam-se objectivos a cumprir. Com base nestas estimativas e expectativas, é traçado o número de salas e o investimento de marketing. Naturalmente, no percurso de exibição, a primeira e principal janela de exploração de um filme é a sala de cinema. Esta permite dar um *boost* em termos de notoriedade ao filme, em termos de receita e de recuperação do investimento, havendo também, obviamente, uma relação de causa efeito entre a sala e as janelas subsequentes. Quatro meses após a estreia em cinema, o filme fica disponível em *video-on-demand* e para edição em DVD e/ou Blu-ray. Oito meses depois da exibição em sala o filme é exibido em canais *premium* de televisão (canais de televisão por subscrição) e oito meses após estes primeiros canais de televisão, o filme é exibido em canais de televisão de sinal aberto. Esta sequência de janelas legais é a mesma para um filme português e para um filme americano *blockbuster*.

Relativamente a este percurso e ao verdadeiro potencial do filme, as expectativas do produtor e do distribuidor podem não estar perfeitamente alinhadas. Existe uma tendência para que os produtores possuam uma expectativa demasiado elevada comparativamente à do distribuidor, o que pode ser bastante problemático porque é necessário, por motivos contratuais, que tanto a estratégia de distribuição como a estratégia de marketing sejam aprovadas por ambas as partes. Regra geral, estas estratégias são apresentadas pela D3, ainda que existam alguns produtores que trazem

estratégias de marketing bastante elaboradas. Nestes casos é necessário alguma capacidade de flexibilidade e inteligência emocional por parte da D3 para se conseguir ajustar às ideias e formas de pensar do produtor. O motivo pelo qual a expectativa do produtor costuma ser mais elevada deve-se ao facto de um produtor em Portugal num bom ano ou mesmo um produtor com um currículo bastante interessante, apenas estrear um filme por ano ou de dois em dois anos. Isto leva a que haja uma preocupação e uma concentração acrescidas em garantir a melhor taxa de sucesso possível para o filme.

Tal como as decisões do percurso de exibição, a concepção e execução do plano de marketing e da campanha de publicidade do filme são da responsabilidade da D3, sendo estas decisões discutidas e aprovadas com os produtores. Contudo, da mesma forma que apenas o produtor sabe como conceber, materializar e concluir com sucesso um bom filme, é o distribuidor que tem o *know-how* do relacionamento com as salas de cinema, do relacionamento com o público-alvo do filme, o *know-how* de como posicionar o filme junto do espectador e de como investir os esforços financeiros a fim de gerar mais receitas. Para a D3 este grau de especialização na cadeia de valor é absolutamente fundamental.

Porém, e apesar do grau de especialização na cadeia de valor, a construção de alguns dos materiais utilizados na campanha de marketing têm diferentes origens. Há produtores que juntamente com o filme entregam um conjunto muito definido de materiais, que podem ou não ter que ser ligeiramente melhorados à visão do distribuidor. Ao mesmo tempo, há produtores que apenas entregam o filme e, nesses casos, existem três hipóteses relativamente à criação dos materiais: são criados pela D3, são criados posteriormente pela produtora ou são criados por ambos em conjunto. Qualquer que seja a situação, para a D3, o trailer e o cartaz são os elementos mais importantes para a comunicação de um filme. Estes dois materiais estão na génese de tudo o resto que se possa utilizar, tal como: *stand-ins*, objectos específicos pertencentes ao imaginário do filme, spots para televisão, spots para a *web*, spots de rádio e os variados formatos de outdoors. Seja qual for a combinação de materiais que se utilize, o importante é que estes correspondam à especificidade e popularidade do filme, garantindo a sua diferenciação, especialmente nas salas de cinema (o local por excelência para divulgação do filme).

Infelizmente, existem muitos filmes que, por não terem grande visibilidade no circuito comercial, não conseguem sequer chegar às salas de cinema. Nestes casos a D3 reconhece que a existência de festivais (nacionais e internacionais, mas especialmente dos nacionais) é muito importante para levar ao público estes filmes que normalmente não teriam espaço no circuito comercial ou que nunca passariam no seu próprio território nacional. Naturalmente, a questão dos festivais depende de muitas questões e, especialmente, de cada caso e de cada filme. A D3 acredita que para filmes de arte e ensaio, a presença em festivais internacionais traz uma notoriedade acrescida ao filme e aumenta o índice de curiosidade do espectador mais esclarecido, mais informado e com hábitos mais regulares de ida ao cinema. Paralelamente, o facto de um filme fazer um percurso por vários festivais internacionais de referência torna-se incrivelmente importante porque exporta a marca Portugal, exporta o Cinema Português e obviamente isso tem importâncias estratégicas para o género cinematográfico de arte e ensaio em português. Por sua vez, a presença em festivais nacionais não é tão linear quanto a situação anterior. A D3 defende que pode justificar-se a exibição de um filme num festival português quando essa participação traz alguma notoriedade, cobertura mediática acrescida e desde que não prejudique a performance comercial do filme, roubando-lhe público potencial. No entanto, com a experiência que têm na matéria, a D3 acredita que a passagem num festival nacional não é importante para o seu sucesso comercial.

Para a D3, quando aceitam distribuir projectos portugueses, o seu objectivo e a sua grande vontade é que o cinema português cresça em termos de quota de mercado e que ganhe uma representatividade muito acima daquela que tem presentemente. O papel do distribuidor nacional deve, assim, ser o de aproximar o cinema português do grande público. Os filmes que o conseguem fazer são os que atingem melhores valores em termos de número de espectadores e/ou receita de *box-office* e são precisamente esses os filmes que a D3 define como sendo os seus casos de sucesso.

## **CAPÍTULO 6. ANÁLISE DA SUPPLY CHAIN DO SECTOR CINEMATOGRAFICO PORTUGUÊS**

### **6.1. Introdução**

No presente capítulo apresenta-se a análise do estudo empírico anteriormente exposto. A análise encontra-se dividida pelas várias fases da *supply chain* do sector cinematográfico português, de forma a comentar os resultados obtidos. Adicionalmente, serão analisadas em maior detalhe as funções da distribuição (sistema de janelas de exibição e *marketing-mix* do produto filme) e apresentadas, também, algumas considerações analíticas tendo em conta resultados específicos descobertos e cujo alcance transcende qualquer fase da *supply chain*.

### **6.2. Análise do Desenvolvimento e Pré-Produção**

Desde a fase de desenvolvimento até à fase de pré-produção, a *supply chain* é coordenada pelo produtor (prolongando-se obviamente pela produção e pós-produção) com mais ou menos directrizes dadas pelo realizador de um filme. Durante o processo de escolha das ideias que irão originar filmes, os resultados do estudo foram em grande parte semelhantes em todos os casos: a origem das ideias ocorre tanto de forma espontânea no seio da produtora como de propostas exteriores apresentadas à mesma, principalmente, por realizadores. Em cada um destes filmes a equipa pode ou não variar.

Ainda que os critérios de escolha dos projectos por parte do produtor não tenham sido extensamente abordados, é possível corroborar que o critério de gosto prevalece e portanto, os filmes produzidos dependem da vontade de cada produtor em fazê-los.

Em termos de procura de financiamento para os filmes, verifica-se o apoio incondicional do ICA em todos os casos, seguindo-se na maioria, o apoio da RTP e o avanço de receitas de bilheteira por parte de um distribuidor, normalmente a D3. Apenas no caso dos projectos nacionais serem co-produções é que existe também o apoio de fundos internacionais. Ainda que estes dados indiquem uma tendência para a dependência dos subsídios, a completa compreensão do sistema de financiamento de filmes por parte do estado e a sua relação com as produtoras necessita de um outro tipo de estudo mais aprofundado e de teor económico e político.

### 6.3. Análise da Produção e Pós-Produção

Durante a pós-produção seria expectável a menção da criação dos materiais de promoção e divulgação do filme, mas talvez por essa tarefa ser muitas vezes partilhada ou executada pelos distribuidores, acaba por passar despercebida na sua relação com as acções de conclusão do filme feitas durante a Pós-Produção.

Seria nesta fase também que aconteceriam as deslocações a mercados de vendas de filmes, mas visto que o mercado nacional é de reduzida dimensão e que não existem mercados nacionais nem a figura do *Sales Agent*, o contacto com os distribuidores é feito de forma directa, não se verificando a existência de intermediários entre a produção e a distribuição. Aliás, na maior parte dos casos verificou-se que o contacto com a distribuição não ocorreu nesta fase, mas sim durante a fase de Pré-Produção, ainda com o filme sobre a forma de argumento. Ainda assim, os mercados de filmes podem ser utilizados, geralmente apenas quando o filme é feito em regime de co-produção ou simplesmente quando este está concluído e é necessário conseguir algumas vendas para países estrangeiros.

Porque nem todos os filmes se apresentam nesta fase com um distribuidor assegurado, e porque mesmo que esteja assegurado, a submissão a festivais é feita pelo produtor, este é o momento ideal para concorrer com o filme aos mais prestigiados festivais internacionais. Efectivamente, constatou-se que é de grande importância para um filme nacional a passagem por um festival internacional em termos de visibilidade, notoriedade e prestígio, especialmente na sua relação com as vendas internacionais e com os canais de distribuição nacionais.

### 6.4. Análise da Distribuição e Publicidade

O processo de distribuição é o ponto mais complexo da *supply chain*, dada a sua ligação intrínseca às fases anterior e posterior, bem como com as sobreposições e ligações do mercado nacional com os mercados estrangeiros. Nesta fase verifica-se também alguma disparidade nas terminologias usadas e práticas descritas, tanto pelos produtores como pelos distribuidores. Apesar de, regra geral, todos exercerem mais ou menos as mesmas tarefas, produtores e distribuidores identificam-nas sob diferentes desígnios e, muitas vezes, agrupando-as em processos separados quando deveriam ser processos impreterivelmente unidos.

Deste modo, aferiu-se que as funções da distribuição regem-se efectivamente por dois pilares fundamentais: decisões dos canais de distribuição (escolha do percurso, escolha da ordem do percurso e escolha da data de estreia) e a concepção e a execução da campanha de marketing (que inclui a campanha de publicidade e a campanha de comunicação). Enquanto as decisões das janelas de exibição são tomadas pelo distribuidor e aprovadas pelo produtor (que reconhece que essa função cabe ao distribuidor), as decisões e execuções da campanha de marketing entram num campo dúbio. Apesar de ambos reconhecerem que a campanha de marketing é da responsabilidade do distribuidor, muitos produtores sentem que têm um papel por vezes superior ao do distribuidor nesta matéria. É possível que o motivo por detrás desta impressão surja do facto de os materiais utilizados nas campanhas terem origem em materiais criados e fornecidos pelo produtor, mas que ao mesmo tempo podem ser criados pelo distribuidor. Deveria, assim, tornar-se claro que a sua criação é responsabilidade do produtor e que este deve fornecê-los ao distribuidor para que este possa depois adaptá-los às suas necessidades. Caso o produtor não tenha esses materiais, somente nesse caso, deveria o distribuidor auxiliar o produtor a criá-los, sem nunca assumir a criação dos mesmos para não haver esta sobreposição de tarefas. Assim o trabalho do distribuidor sobre os materiais deveria ser só de adaptação a diferentes necessidades, meios e formatos, evitando-se expectativas falsas de ambas as partes.

Adicionalmente, torna-se importante distinguir entre *advertising campaign* e *publicity campaign*, as duas vertentes da campanha de marketing. Na gíria entre produtores e distribuidores, existe a campanha de marketing que diz apenas respeito à publicidade (*advertising campaign*) e paralelamente existe a comunicação do filme (*publicity campaign*) sem que as coisas se relacionem. Naturalmente, esta separação dos dois elementos da mesma tarefa leva a que haja mais uma vez confusão sobre quem recai a execução destas tarefas. Assumir que há uma ligação intrínseca entre a publicidade e a comunicação fará com que mais facilmente estes dois pólos da campanha de marketing se relacionem e fiquem indubitavelmente identificados como a carga da distribuição. Naturalmente, em especial no campo da comunicação, a produtora poderá ajudar bastante (como muitas vezes acontece) e nesse caso, a unificação das duas partes numa só, fará com que o trabalho ganhe uma consistência e robustez que evite que tarefas fiquem perdidas entre as falsas expectativas que cada

parte tem daquilo que são os deveres de cada uma, especificando-se sempre concretamente onde o produtor pode contribuir.

Estes pequenos detalhes fazem com que alguma confusão ainda surja entre a produção e a distribuição no que diz respeito às responsabilidades nas diversas funções. Mesmo que não haja em termos práticos essa desordem, ao tentar explicar estes processos a um elemento exterior, torna-se evidente a dificuldade na expressão clara da situação.

À parte destas questões e tal como exposto na fase de pós-produção, o filme, antes de começar o seu percurso de distribuição propriamente dito, costuma fazer um circuito de festivais maioritariamente internacional. Como a passagem nestes festivais não é afectada pela estreia comercial em solo nacional, é comum estreiar-se o filme em sala em Portugal ainda durante esse percurso, aproveitando assim a notoriedade e visibilidade que o filme vai recebendo com o festival para potenciar e ampliar o impacto e interesse no percurso comercial em sala.

#### **6.4.1. Análise do Sistema de Janelas de Exibição**

O sistema de Janelas de Exibição em Portugal não varia muito daquilo que era previsto na teoria. Começa na sala de cinema, seguindo depois para um circuito alternativo por cineclubes e auditórios municipais. É neste momento que o filme é lançado em DVD e VOD (geralmente em simultâneo), seguindo-se a estreia em canais de televisão por subscrição e depois, se possível, em canais de televisão de sinal aberto. A grande variação que se apresenta neste sistema é, na verdade, a introdução de um ou mais festivais internacionais no começo dos canais de distribuição no mercado nacional. Esta é uma etapa opcional mas, quando possível (e especialmente em filmes de autor ou de arte-ensaio), absolutamente benéfica para o produtor e para a campanha de marketing do filme. Se existe ou não uma relação entre o nível de espectadores em sala com a presença nesse(s) festival(ais) é difícil de concluir. O que é claro e curioso é o começo do percurso nacional começar ou se condicionar por uma exibição internacional (em local estrangeiro).

#### **6.4.2. Análise do Marketing-Mix do Produto Filme**

Em termos de *marketing-mix* do filme enquanto produto constatou-se uma diferença dos principais e mais importantes elementos que o compõem. A

preponderância do elenco e da equipa técnica do filme vê-se reduzida à imagem do realizador e dos actores. Estes são os elementos-chave que dão a cara pelo filme. O argumento e o género do filme continuam a ter a sua importância para os filmes de teor mais comercial (que recaem geralmente sobre a comédia popular ou dramas sociais), ainda que para filmes de arte-ensaio o género e argumento sejam menos importantes para definir o seu percurso (que é à partida logo limitado). A classificação é praticamente descartada visto que ambos os tipos de filmes costumam ter classificações baixas e portanto abrangentes a um grande espectro da audiência. A estratégia de lançamento continua a ser dos elementos mais importantes, com especial foco na data de estreia, momento no qual é focada toda a campanha de marketing.

Em termos de *advertising campaign*, para a maioria dos filmes pouco há a ser feito, sendo sempre importante garantir alguns materiais de publicidade e promoção básicos: o poster, o trailer, as fotografias de cena, os spots de rádio e televisão, e a criação de páginas próprias ou em plataformas de redes sociais na internet. Por sua vez, a *publicity campaign* acresceu na sua importância, pois é dada alta relevância à cobertura feita pela imprensa e pelos média, sendo imprescindível a criação de *press-kits* e realização de antestreias para o público em geral. Apesar deste trabalho dever ser feito geralmente por um *publicist*, poucos dados foram encontrados para fundamentar a existência de actividade do mesmo nos filmes em português.

### 6.5. Análise da Exibição

A fase de exibição do filme propriamente dita é aquela que é mais afectada pelas decisões de distribuição e portanto mais dependentes de cada caso e de cada filme. Ao mesmo tempo está dependente das estratégias de distribuição de cada canal e das especificidades dos diferentes canais. Desta forma, para que esta etapa seja compreendida com maior profundidade seria necessário um foco único e particular sobre as potencialidades de cada canal de distribuição num filme e, especialmente, na sua relação com o último elemento da *supply chain* que é o espectador.

Não obstante, relativamente a esta fase, apurou-se que o número de salas existentes é limitado e como tal, a maior parte dos filmes produzidos em Portugal são lançados com estratégias de distribuição exclusivas ou selectivas, e principalmente em salas maioritariamente situadas em Lisboa. Outro problema levantado relativamente às salas é o facto de a maior parte destas salas pertencerem a multiplexes ou estarem

dentro de centros comerciais, criando um ambiente que não é propício a alguns filmes, estreitando a possibilidade de exibição para filmes com target de nicho (como são os filmes de arte-ensaio ou de autor portugueses).

É nesta falha na exibição que o circuito por auditórios municipais e cineclubes vem salvaguardar algum espaço e especialmente garantir salas em zonas mais recônditas do país. No entanto não existe um consenso nos entrevistados sobre os benefícios deste tipo de circuito, do seu impacto enquanto verdadeiro canal de distribuição ou mesmo enquanto motivador de frequência de espectadores às salas nos locais de menor oferta cinematográfica.

#### **6.6. Considerações Analíticas**

Para além destas questões directamente relacionadas com a *supply chain*, é necessário dar algum foco a quatro questões que indirectamente influenciam de forma circunstancial o funcionamento e os pressupostos da *supply chain* do sector cinematográfico português.

A primeira questão é relativa à singularidade estética de cada filme, que torna quase impossível uma generalização teórica dos filmes feitos em Portugal. Não existe um estilo que seja comum a todos por mais que se procure semelhanças, e como tal aquilo que une o cinema em português para além da língua falada (que nem sempre acontece) é o facto de os meios de produção utilizados, a maneira de pensar dos produtores, o modo de produzir os filmes e a forma com que se concretizam tais projectos, possuir etapas circunstancialmente semelhantes ou que, sendo totalmente díspares, partem de pressupostos e propósitos semelhantes.

A segunda questão diz respeito exactamente às disparidades entre cada projecto, isto é, seja um filme melhor ou pior, mais ou menos interessante e tenha mais ou menos potencial comercial, os objectivos a alcançar propostos pelo produtor e/ou pelo distribuidor irão sempre condicionar todo o fluxo de informação e conseqüentemente todo o percurso que o filme irá fazer. Assim, os sucessos nunca poderão ser avaliados apenas com base num raciocínio económico, mas sim tendo em conta as noções de filme enquanto criação artística e enquanto representação da cultura nacional. Do mesmo modo, porque o processo de criação de um filme pode por si só ser um

objectivo, mesmo sem exploração comercial ou sem percurso em quaisquer canais de distribuição, o filme pode reconhecer-se como um sucesso.

A terceira questão prende-se com os motivos que um distribuidor tem para aceitar distribuir um filme. Nem todos os filmes são feitos para ter sucesso comercial e, do mesmo modo, pode ser importante para um distribuidor distribuir um filme de um realizador emergente ou reconhecido, mesmo que o seu objectivo não seja esse filme mas sim adquirir o contacto do realizador/produtor para poder garantir a exibição dos seus futuros e melhores projectos. Da mesma forma, por uma questão de prestígio ou posicionamento da distribuidora pode ser importante distribuir um filme que à partida não funcionará na *supply chain* habitual do sector português. Mais uma vez, as avaliações e pressupostos subjectivos controlam e conduzem a actividade cinematográfica.

Por último, há que pensar na longevidade do filme para lá do final óbvio da sua *supply chain*. Um bom filme e um filme com relevância artística e também comercial pode perdurar nos canais de distribuição durante anos a fio, repetindo várias das janelas. É possível para um filme ser constantemente exibido em mostras, retrospectivas, homenagens, enquanto que o DVD pode ser lançado e relançado várias vezes e até mesmo a exibição em televisão ser repetida e continuada por um vasto período de tempo. Esta capacidade de os filmes perdurarem é o objectivo de muitos produtores e que, por isso, ficam menos preocupados com a performance na primeira fase dos canais de distribuição desde que a qualidade e valência estética do filme garanta uma exploração continuada a longo-prazo muito para lá do estipulado nas habituais janelas de exibição da *supply chain*. Esta possibilidade de prolongamento vem aumentar a duração do ciclo de vida de um filme e conseqüentemente prorrogar o calendário de marketing de cinema.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1. Conclusões

A presente dissertação apresenta como conclusões as respostas às quatro questões de investigação a que se propôs apurar.

Relativamente ao regime de produção de filmes utilizado pelas produtoras em Portugal, os resultados apresentados anteriormente conseguem apresentar fortes indícios para a resposta a nove dos dez parâmetros do modelo de Mathieu e Strandvad (2009).

O cargo ou indivíduo privilegiado pelo modelo de produção é claramente o realizador, figura central em todos os discursos de produtores e distribuidores. Curiosamente, a lógica dominante tende para uma mistura dos três modelos (*auteur*, *high concept* e *high framework*) ao considerar que o filme tanto pode ser arte ou expressão artística, como símbolo da cultura nacional, sem nunca pôr de parte as valências económicas inerentes à indústria. Em termos de legitimidade dos projectos, a validação é quase simplesmente reduzida a presenças em festivais e mostras, nomeações e vitórias de prémios de prestígio. Contrariamente aos três modelos apresentados, o regime português divide o indivíduo central no processo de produção entre o produtor e realizador, sendo o primeiro responsável pela gestão operacional e estratégica do filme e o último responsável pela identidade estética e qualidade artística do filme. Por conseguinte, o parâmetro de "*cui bono*" recai também sobre o produtor e sobre o realizador, beneficiando a carreira, economia e estética de ambos. O conhecimento sobre o sector aproxima-se mais do modelo de *high framework* ao estar socialmente disponível, mas restrito a uma pequena rede de indivíduos e instituições. Também o financiamento se aproxima deste modelo ao basear-se em sistemas de subsídios públicos de nível regional, nacional e internacional. Por fim, tanto a organização com o produto filme em si se apresentam como uma mistura do modelo de *auteur* com o modelo de *high framework*: a organização não só é controlada por uma instituição de financiamento (que decide que projectos são produzidos) como a força de trabalho é depois toda movida em torno dos interesses do realizador e da mesma forma, o filme enquanto objecto final tanto comporta a marca do autor, aperfeiçoando o seu estilo pessoal, como reflecte um drama social realista ou em registo de comédia reconhecível da vida social portuguesa.

Em suma, o regime de produção português acaba por ser uma mistura assumida entre o modelo de *auteur* e o modelo de *high framework*. Porém, para poder caracterizar com maior fiabilidade o regime de produção transversal à maioria dos projectos produzidos em solo nacional seria necessário uma observação mais prolongada e um envolvimento mais próximo e prático com os vários produtores do sector.

A propósito dos intervenientes da *supply chain* de um filme português, os resultados evidenciaram que os intervenientes principais num filme português são: o realizador, o produtor, o ICA (e outras fontes de financiamento público), o distribuidor, os festivais e o exibidor. Ainda que os mercados sejam preponderantes para o financiamento de co-produções internacionais, a utilização dos mesmos apenas para venda de direitos e a inexistência de mercados nacionais, retiram-lhe a importância nacional que poderia ter. Estes resultados vêm corroborar, em parte, a teoria apresentada por Kerrigan (2010) relativamente à *supply chain*, com a diferença que para o mercado nacional, a instituição de financiamento estatal (ICA) tem uma envolvimento muito maior e os mercados de financiamento não existem em território nacional e conseqüentemente não existem também *sales agent* nacionais em actividade.

Com base nos resultados das entrevistas foi possível compreender qual o fluxo de decisão utilizado na selecção de circuitos de distribuição de um filme português pelas produtoras e/ou distribuidoras portuguesas. Assim, identificou-se que este se encontra muito circunscrito ao sistema de janelas em prática, não havendo espaço para experimentações e permitindo, por agora, apenas flexibilizar os intervalos que separam cada janela. Ao mesmo tempo, este fluxo de decisão é condicionado pelo número limitado de salas existentes no país e pelo excesso de ocupação dessas poucas salas com filmes de Hollywood. Assim, o fluxo de decisão cinge-se à escolha de um data de estreia num festival ou em sala de cinema, seguindo-se o percurso habitual pelas seguintes janelas auxiliares. Estes dados entram em concordância com o Sistema de Janelas apresentado por Blume (2006) e com as alterações que este sistema tem sofrido apresentadas por Hennig-Thurau et al. (2007) e Calzada e Valletti (2012).

Por fim, no que diz respeito à atribuição das funções da distribuição pelos intervenientes da *supply chain* de um filme português verifica-se alguma confusão relativamente a termos como: campanha de marketing, campanha de comunicação, plano de marketing e campanha de publicidade. De facto, existe pouco consenso no

sector relativamente às responsabilidades de P&A identificadas por Durie et. al. (2000) e Kerrigan (2010). É claro que as estratégias deveriam ser definidas, propostas e executadas pelo distribuidor em concordância com o produtor, mas na prática, tal como o fornecimento e criação dos materiais acaba por recair sobre o produtor, muitas destas funções ficam no limbo entre os deveres de um e do outro. Esta flutuação na divisão das tarefas pode indicar um desacordo absoluto entre ambas as partes e portanto uma lacuna grave no funcionamento da distribuição e da relação entre esta e a produção. Do mesmo modo pode indicar que, ao invés, as circunstâncias de execução de cada filme são tão particulares que esta divisão de tarefas é efectivamente decidida caso a caso, contrato a contrato, e portanto, impassível de estandardizar em teoria.

## 7.2. Limitações

O presente estudo sofreu de algumas limitações que, de uma forma ou de outra, condicionaram o seu desenvolvimento. Uma das limitações é de amostragem devido à descentralização da informação do número de empresas produtoras e/ou distribuidoras em actividade, por parte das entidades reguladoras. Desta forma a definição da amostragem foi forçada através da correlação entre diversos documentos oriundos do ICA com informações disponibilizadas pelas próprias empresas nos seus e outros sites. Outra limitação prende-se com a imparcialidade da informação recolhida junto dos profissionais do sector. A imparcialidade sobre as suas práticas e sobre os costumes do sector são discutíveis. No entanto, parte-se do princípio que as palavras expressas pelos entrevistados correspondem à verdade e como tal são isentas de propensões tendenciosas. Por fim, e talvez esta seja a maior limitação do estudo, a vasta complexidade do universo inteiro do sector leva à disparidade de muita informação encontrada, bem como à divergência e dispersão de dados secundários, o que dificulta, especialmente num curto espaço de tempo, a sua aglomeração, compreensão e tratamento de forma primorosa e exímia. Não obstante, todas as decisões e procedimentos efectuados para a presente dissertação tiveram em conta as limitações supracitadas, a fim de garantir a legitimidade da investigação.

## 7.3. Recomendações

No que diz respeito a recomendações para o sector, o presente estudo levou à identificação de algumas sugestões, especialmente no âmbito do aumento de uma maior *supply chain management*. Em primeiro lugar sugere-se que o distribuidor assuma uma

figura de maior controlo na *supply chain*. Estando os produtores mais concentrados na concretização artística de projectos e portanto regendo a sua actividade num critério de gosto, o distribuidor que está ciente das necessidades e tendências do público, poderia e deveria exigir certas condições para os projectos que lhes chegam, a fim de conseguirem controlar melhor o fluxo de materiais e informação entre o produtor (filme) e a exibição (público). Esta responsabilidade de supervisionar aquilo que é construído pode passar por instituir uma figura semelhante ao *sales agent* dentro da estrutura da própria distribuidora. Neste sentido, esta nova figura ficaria responsável por todos os contactos com os produtores e realizadores que desejam assegurar uma distribuição e como tal, guiá-los nas necessidades e na criação de materiais essenciais para a progressão de um filme na *supply chain*, antes de estes progredirem com a distribuição propriamente dita junto de um distribuidor. Em segundo lugar recomenda-se que haja um maior esforço da distribuição em transmitir aos produtores mais informação sobre a evolução do público a respeito de filmes em português. Esta informação deve ser recolhida pelos distribuidores em conjunção com a exibição, a fim de tentar num esforço conjunto promover o desenvolvimento do sector cinematográfico português. Por fim, sugere-se que o diálogo entre a produção e a distribuição seja mais assente na respectiva divisão de tarefas do que na assunção de responsabilidades de cada parte. Nenhum acordo tem que ser rígido e igual a todos os outros, e por isso mesmo, a divisão de funções bem definida e articulada leva ao desenvolvimento de mais e melhores capacidades por ambos os intervenientes da *supply chain*.

Adicionalmente, em relação a sugestões do âmbito académico, dado que o cinema enquanto objecto de estudo é um tema transversal a várias áreas, apresentam-se duas sugestões essenciais para investigações futuras e multidisciplinares, com vista ao melhoramento do sector cinematográfico nacional:

- Avaliação político-económica do sistema de financiamento público do cinema português, comparando-o com os respectivos sistemas de outros países europeus;
- Estudo da motivação dos espectadores de sala de cinema comercial face ao cinema em português em comparação com o restante cinema europeu e com o cinema norte-americano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostini, C., & Saavedra, E. (2011). The Effects of Vertical Integration on the Release of New Films. *Journal Of Media Economics*, 24(4), 252-269.
- Blume, S.E. (2006). The revenue streams: an overview. In: Squire, J.E. (Ed.), *The Movie Business Book: The International Third Edition*, (pp. 332–359). Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill/Open University Press.
- British Film Institute. (2015). *The 20 best films of 2014: Sight & Sound*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.bfi.org.uk/best-films-2014>
- Calzada, J., & Valletti, T. (2012). Intertemporal Movie Distribution: Versioning When Customers Can Buy Both Versions. *Marketing Science*, 31(4), 649-667.
- Durie, J., Pham, A., Watson, N. (2000). *Marketing and Selling Your Film around the World*. Los Angeles: Silman-James Press.
- Fellman, D.R. (2006). Theatrical distribution. In: Squire, J.E. (Ed.), *The Movie Business Book: The International Third Edition*, (pp. 362–374). Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill/Open University Press.
- Film [Def. 2]. (n.d.). Em *Oxford Dictionaries Online*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/film>
- Filme [Def. 2]. (n.d.). Em *Dicionário da Língua Portuguesa sem Acordo Ortográfico Online da Porto Editora*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa-ao/filme>
- Gil, R., & Spiller, P. (2007). The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production. *California Management Review*, 50(1), 243-260.
- Hennig-Thurau, T., Houston, M., & Walsh, G. (2006). The Differing Roles of Success Drivers Across Sequential Channels: An Application to the Motion Picture Industry. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 34(4), 559-575.
- Hennig-Thurau, T., Henning, V., Sattler, H., Eggers, F., & Houston, M. (2007). The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels. *Journal Of Marketing*, 71(4), 63-83.

- ICA. (2014a). *Filmes Nacionais Mais Vistos - 2004/2014*. Acedido a 20 de Dezembro de 2014, em <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc1959.pdf>
- ICA. (2014b). *Filmes Mais Vistos - 2004/2014*. Acedido a 20 de Dezembro de 2014, em <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc1958.pdf>
- ICA. (2015). *Newsletter Janeiro de 2015*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc2633.pdf>
- IMDb. (2015a). *Tabu: Awards*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.imdb.com/title/tt2153963/awards>
- IMDb. (2015b). *Most Popular by Genre*. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em <http://www.imdb.com/genre/>
- Kerrigan, F., O'Reilly, D., & vom Lehn, D. (2009). Producing and consuming arts: A marketing perspective. *Consumption Markets & Culture*, 12(3), 203-207.
- Kerrigan, F., & Özbilgin, M. (2002). Art for the masses or art for the few? Ethical issues in film marketing in the UK. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 7(2), 195-203.
- Kerrigan, F., & Özbilgin, M. (2004). Film marketing in Europe: bridging the gap between policy and practice. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 9(3), 229-237.
- Kerrigan, F. (2010). *Film marketing*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Mathieu, C., & Strandvad, S. (2009). Is this what we should be comparing when comparing film production regimes? A systematic typological scheme and application. *Creative Industries Journal*, 1(2), 171-192.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Montal, S. (2006). Film festivals and markets. In: Squire, J.E. (Ed.), *The Movie Business Book: The International Third Edition*, (pp. 315-330). Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill/Open University Press.
- Nelson, R., Reid, C., & Gilmore, O. (2007). An Analysis of the Out-of-Market Gap for DVDs in the U.S.. *Review Of Industrial Organization*, 30(4), 303-323.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York, NY: Guilford Press.
- Tan, K. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal Of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Yin, R. K. (2004). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

## ANEXOS

## ANEXO A

## Géneros Cinematográficos

Lista de Possíveis Classificações de Género (Kerrigan, 2010, p.95) - Comédia, Comédia Romântica, Comédia Negra, *Thriller*, *Slapstick*, Futurístico, Mistério Erótico, Drama de Época, Infantil, *Western*, História de Amor, Drama, Biográfico, Documentário, Psicológico, *Road movie*, Ficção-científica, Aventura, Fantasia, Musical, Terror e Animação.

Lista de Géneros Cinematográficos do IMDb	
<b>Acção</b> Comédia   Crime   Thriller	<b>Aventura</b> Biografia   Thriller   Guerra
<b>Animação</b> Aventura   Comédia   Família   Fantasia	<b>Biografia</b> Crime   Mistério   Desporto
<b>Comédia</b> Acção   Terror   Romance	<b>Crime</b> Drama   Mistério   Romance
<b>Documentário</b> Biografia   Comédia   Crime   História	<b>Drama</b> Romance   Film-Noir   Musical   Guerra
<b>Família</b> Aventura   Comédia   Fantasia   Romance	<b>Fantasia</b> Aventura   Comédia   Drama   Romance
<b>Film-Noir</b> Crime   Mistério   Romance   Thriller	<b>História</b> Aventura   Biografia   Drama   Guerra
<b>Terror</b> Comédia   Drama   Ficção Científica	<b>Música</b> Biografia   Documentário   Drama
<b>Musical</b> Comédia   História   Thriller	<b>Mistério</b> Aventura   Comédia   Thriller
<b>Romance</b> Comédia   Crime   História   Thriller	<b>Ficção Científica</b> Animação   Comédia   Família   Terror
<b>Desporto</b> Biografia   Comédia   Documentário	<b>Thriller</b> Comédia   Crime   Terror   Mistério
<b>Guerra</b> Acção   Biografia   Comédia   Documentário	<b>Western</b> Acção   Aventura   Comédia

Tabela A1 - Lista de Géneros Cinematográficos do Site IMDb

## ANEXO B

### **Descrição detalhada dos 10 parâmetros aplicados a cada modelo de Mathieu e Strandvad (2009):**

**Cargo ou indivíduo privilegiado pelo modelo** - indica quem é o principal beneficiador de toda a operação e, conseqüentemente, quem é o indivíduo dominante. Estes podem ser produtores (*high concept*), realizadores (*auteur*) ou instituições nacionais (*high framework*).

**Lógica dominante** - identifica qual é a lógica que compreende valores que são expressões idealizadas de uma prática dominante. É neste parâmetro que se manifesta a dicotomia entre uma lógica de comércio, negócio e economia (*high concept*) versus uma lógica de criação artística e de expressão autoral (*auteur*). É ainda possível verificar lógicas orientadoras com base em valores culturais nacionais (*high framework*).

**Legitimidade** - descreve quais são as fontes de legitimidade que oferecem validação e mérito ao produto filme. Estas fontes podem ser: colegas profissionais, críticos de cinema, comités de selecção ou painéis de júris em festivais (*auteur*); retorno sobre o investimento, resultados de *box-office* ou receita bruta (*high concept*) e objectivos culturais nacionais através de indicadores de aprovação tais como *box-office* nacional e reconhecimento público (*high framework*).

**Indivíduo central no processo de produção** - identifica qual é o indivíduo ou conjunto de indivíduos a quem é concedido o maior poder de decisão durante o processo de produção de um filme. Estes podem ser realizadores (*auteur*), produtores (*high concept*) ou uma equipa criativa geralmente composta por três elementos: um argumentista, um produtor e um realizador (*high framework*).

**Cui bono** - esta expressão em latim significa "para o benefício de quê/quem" e como tal este parâmetro define qual o bem que o sistema pretende promover e proteger. Desta forma, pode-se beneficiar: a carreira, economia e estética de um autor (*auteur*); os bens fiscais de produtoras e investidores (*high concept*) ou a indústria no geral (*high framework*).

**Relacionamentos** - indica a forma como os indivíduos são recrutados para ou tomam conhecimento de determinados projectos. As relações entre intervenientes podem

basear-se em laços pessoais quase familiares (*auteur*), em laços profissionais de interesse económico, mediados por agentes e regulados contratualmente (*high concept*) ou podem basear-se num contexto de comunidade ou clã onde os laços assentam numa série de favores e retribuição de favores (*high framework*).

**Conhecimento** - este parâmetro identifica o nível de explicitação e acessibilidade do conhecimento. No caso do *auteur* o conhecimento é altamente implícito e esotérico, mantido por indivíduos-chave e impossível de ser transmitido. No modelo *high concept* o conhecimento é explícito e formulado, podendo ser aprendido, ensinado e transmitido pessoal e impessoalmente, estando disponível graças a uma propagação extremamente vasta do mesmo. O conhecimento no modelo *high framework* aparenta estar socialmente disponível, mas limitado a uma pequena rede de indivíduos por determinadas instituições como escolas nacionais de cinema ou institutos e outras entidade reguladoras do cinema.

**Financiamento** - descreve quais são as origens e características das formas de financiar um filme. As duas principais formas de financiamento são os lucros originados pelo mercado graças a transações anteriores (*high concept*) e sistemas de subsídio, normalmente sistemas públicos de nível regional a nacional (*auteur* e *high framework*).

**Organização** - indica de que forma a força de trabalho é organizada, isto é, quais são os cargos existentes na indústria, quais as funções exercidas por cada, quais são as fases da cadeia de produção e de que forma estas estão organizadas. A organização da força de trabalho pode então ser gerida segundo as ordens e interesses de um autor (*auteur*); pode ser construída à volta de um modelo de produção industrial com um produtor ou estúdio com a responsabilidade de coordenar o projecto, delegando tarefas individuais a terceiros que podem ou não fazer parte de uma corporação verticalmente integrada (*high concept*) ou a organização da força de trabalho pode ser controlada por uma instituição que através do seu sistema de subsídios filtra os projectos aos quais concede directrizes e recomendações (*high framework*).

**Produto filme** - este último parâmetro reflecte sobre a natureza ou conteúdo dos filmes produzidos. O modo como os filmes são feitos influencia os critérios que se utiliza para os avaliar ao mesmo tempo que os critérios de avaliação de regimes de produção são condicionados pelos padrões que caracterizam a concretização desses filmes. No caso do *auteur* espera-se que os filmes possuam a marca do seu criador e portanto são

avaliados pela sua expressão artística e pela contribuição ao desenvolvimento da arte. No caso do *high concept* os filmes são baseados numa lógica industrial de sucesso económico onde a preservação ou enaltecimento da reputação e competências são centrais, sendo avaliados através da sua aderência a modas e fórmulas básicas, pela utilização de conteúdos familiares e espetaculares, e pela preferência da audiência na produção de filmes. Os filmes no modelo *high framework* são criados para sustentar uma indústria construída para enaltecer uma cultura nacional e como tal não é de esperar muita variedade de conteúdo. Deste modo, as produções cinematográficas irão apenas reflectir contextos específicos dessa cultura e portanto apenas reconhecíveis para o público nacional.

## ANEXO C

## Regimes de Produção vs. 10 parâmetros de Mathieu e Strandvad (2009)

Parâmetro/Modelo	<i>Auteur</i>	<i>High Concept</i>	<i>High Framework</i>
<b>Cargo ou indivíduo privilegiado pelo modelo</b>	O autor, geralmente o realizador	A empresa de produção ou o produtor	A unidade central integrante - DFI ( <i>Danish Film Institut</i> )
<b>Lógica dominante</b>	Filme enquanto arte; criação e expressão artística	Filme enquanto indústria; produzir para lucrar - raciocínio económico	Filme enquanto cultura nacional; filme enquanto comunicação de média em massa; filme enquanto identidade e ferramenta cultural
<b>Legitimidade</b>	Críticos e colegas	Resultados de <i>box-office</i> e rentabilidade total	<i>Box-office</i> nacional e "ressonância"
<b>Indivíduo central no processo de produção</b>	Realizador	Produtor	Triade de "Equipa Criativa" - realizador, produtor e argumentista
<i>Cui bono</i>	O autor (realizador)	Produtora/Investidores	O ramo/indústria
<b>Relacionamentos</b>	Fortes laços pessoais - familiares	Relações contractuais, baseadas no mercado e mediadas por agentes	Pequeno lago, constelações que se movem num eixo central; clã
<b>Conhecimento</b>	Implícito - pessoal - estético	Explícito - codificável - profissional/económico - formulado	Isolado - esotérico mas transportado através de contacto íntimo com agências centrais
<b>Financiamento</b>	Patrono - próximo do artista - apreciativo	Mercado - especulativo. Retorno financeiro sobre o investimento	Subsídios - múltiplas formas de retorno sobre o "investimento"
<b>Organização</b>	Simple - focada em torno das actividades do autor - criação, iniciação, produção e lançamento	Verticalmente integrada, vários departamentos e especialistas específicos envolvidos em segmentos específicos da vida total ou existência de um filme	Complexo e "universal" - organização ao nível da área cinematográfica nacional - "por detrás da produção"
<b>Produto Filme</b>	Comporta a marca do autor e aperfeiçoa o seu estilo pessoal	Reconhecível, referências gerais com enredo claro e estrelas fidedignas. Utilização e criação de "ícones" comercializáveis	Drama social realista ou comédia - reflecte sobre e reflecte a reconhecível vida social (nacional)

Tabela C1 - Esquema Tipológico para Comparação de Regimes de Produção de Filmes

## ANEXO D

### **Estratégias de Distribuição (Kotler & Armstrong, 2012)**

Segundo Kotler e Armstrong (2012) existem três estratégias de distribuição para cada canal de marketing: (1) Distribuição Exclusiva - o produtor limita o número de revendedores a quem concede os direitos exclusivos de distribuição dos produtos da empresa, (2) Distribuição Selectiva - selecção de mais que um, mas não todos, os intermediários disponíveis e dispostos a distribuir os produtos da empresa e (3) Distribuição Intensiva - estratégia que se caracteriza pela disponibilização dos produtos da empresa no máximo de estabelecimentos possíveis.

## ANEXO E

### **A gestão de interesses é facilitada por uma estrutura verticalmente integrada.**

A investigação por Calzada e Valletti (2012) sobre o consumo repetido de filmes e consumo de diferentes versões de um filme nos diferentes canais de distribuição vem corroborar o facto de uma estrutura verticalmente integrada facilitar a gestão de interesses entre produtores, distribuidores e exibidores. Assumindo que as receitas de um estúdio/produtor provêm do número de versões de um filme oferecidas, pelo timing do seu lançamento e que um espectador pode consumir várias vezes o mesmo filme em diferentes momentos, traçaram um modelo que auxilia a escolha de versões a oferecer e na decisão da estratégia sequencial. Estes autores apuraram três principais conclusões: (1) introduzir diferentes versões do mesmo filme é ideal se estas não se substituírem umas às outras, ou seja, se oferecerem diferentes vantagens para o consumidor; (2) o lançamento simultâneo destas versões só é ideal quando o estúdio/produtor é integrado com os diferentes canais de distribuição; (3) o lançamento sequencial é tipicamente o resultado da negociação do estúdio/produtor com distribuidoras e exibidoras independentes. Estes resultados são indicadores do poder de negociação que uma estrutura verticalmente integrada concede na tomada de decisões sobre a disponibilização simultânea ou sequencial ao longo dos diversos canais de marketing.

Adicionalmente, Agostini e Saavedra (2011) reflectiram sobre os efeitos da integração vertical de distribuição e exibição no lançamento de filmes no mercado chileno. Estes autores concluíram que um distribuidor que possui uma cadeia de

exibição disponibiliza menos cópias de um filme que um distribuidor independente, mas que exhibe, em média por ano, mais filmes que os independentes. Contudo, as cadeias de exibição integradas têm receitas mais elevadas que as cadeias não integradas, o que significa que os distribuidores independentes exibem filmes menos rentáveis. Ainda que os resultados não possam ser verificáveis em todos os mercados (devido a características do território como a localização dos cinemas, o número de cinemas, o número de salas, o número de assentos, etc.), mostram uma vantagem competitiva da exibição e distribuição integrada que aparenta distribuir melhor o risco da exibição cinematográfica.

Este modelo apresentado por Calzada e Valletti (2012) vem defender a tendência na indústria para a diminuição do intervalo entre as duas primeiras janelas de exibição, verificada ao longo dos últimos anos (Nelson, Reid & Gilmore, 2007). Verifica-se assim um aumento do controlo de alguns produtores (maioritariamente os estúdios norte-americanos) sobre os restantes membros da *supply chain*, que se reflecte num maior poder de decisão sobre a duração do intervalo entre a estreia do filme nos cinemas e a entrada no mercado *home video*.

Com base nestes estudos podemos concluir que, embora o sistema de janelas de exibição seja nativo de um sistema de distribuição multicanal, ainda é possível que a sua distribuição sequencial ocorra num sistema de marketing vertical. Este tipo de organização dos canais de marketing ocorre quando *supply chains* integram verticalmente produção e distribuição ou a distribuição e exibição, ou em casos mais raros produção, distribuição e exibição. Neste contexto, a distribuição sequencial mantém-se, sendo claramente beneficiada pela facilidade de comunicação entre as diversas fases da *supply chain*. A *supply chain management* deste tipo de sistemas de marketing vertical, permite começar a pensar nas questões de marketing (nomeadamente o design dos canais, a estratégia de distribuição, etc.) em fases mais prematuras da *supply chain* de um filme (Kerrigan, 2010).

## ANEXO F

### **Estratégias de Distribuição na janela de exibição "sala de cinema"**

No caso da exibição em sala de cinema existem três estratégias de lançamento (Fellman, 2006): (1) *wide-release* (ou *day-and-date release*) - exibição do filme num elevado número de cinemas possíveis, utilizado principalmente em blockbusters; (2) *limited-release* - lançamento do filme num número limitado de cinemas de forma a alcançar um grupo demográfico específico ou de maneira a testar o mercado limitando a exposição da publicidade ao filme; (3) *exclusive-release* (ou *platform-release*) - estratégia reservada para filmes que precisam de construir uma audiência (graças a críticas e *word-of-mouth*) e que se caracteriza por exibir o filme em apenas um ou dois cinemas, expandindo-se posteriormente no mercado com base na sua performance inicial. De forma geral, quanto maior for o número de salas em que um filme é exibido, maior é a probabilidade desse filme ser um sucesso financeiro (Kerrigan, 2010), com a excepção de filmes independentes onde a melhor estratégia, por norma, tende a ser uma *exclusive-release* (Kerrigan, 2010).

## ANEXO G

### **Processo de Decisão da Estratégia de Distribuição de um Filme**

A escolha da estratégia de distribuição de um filme depende exclusivamente da selecção de uma data específica de lançamento do filme. A definição desta data depende, por sua vez, de quatro factores principais: (1) a altura do ano; (2) os outros filmes programados para a data; (3) a disponibilidade dos exibidores e (4) a semana de estreia. O processo de decisão por detrás destes quatro factores é algo complexo e depende diversos detalhes relativos a diferentes mercados e tipos de filmes. Em primeiro lugar a escolha é influenciada pela altura do ano pois a frequência da ida ao cinema está sujeita a fortes flutuações sazonais (Durie et. al., 2000). Para os grandes estúdios norte-americanos, os momentos de maior audiência nas salas de cinema correspondem às férias do Natal e do Verão (Fellman, 2006). Na Europa o maior pico de idas ao cinema (para além dos períodos de férias) ocorre entre Setembro e Dezembro (Durie et. al., 2000), havendo uma proliferação de filmes *arthouse* durante a Primavera (Kerrigan, 2010). Em segundo lugar, o conhecimento das restantes datas de estreias de

filmes permitem evitar a competição injusta entre filmes com necessidades e capacidades de marketing diferentes, pelo que filmes *arthouse* evitam épocas mais competitivas enquanto filmes *mainstream* comerciais conseguem estreiar em qualquer altura do ano, mas com preferência pelo período de férias (Durie et. al., 2000). Em terceiro lugar, a indisponibilidade dos exibidores pode forçar a mudança de uma data, pelo que reservas antecipadas garantem um melhor planeamento (Durie et. al., 2000). Quanto melhor for o poder de negociação ou a influência do produtor, mais facilmente se consegue alcançar um acordo com o exibidor. Por fim, o dia da semana de estreia tem de ser tido em conta pois é fixo em cada território e varia de país para país. Nos Estados Unidos da América o dia de estreia é sexta-feira, enquanto em Portugal é quinta-feira.

## ANEXO H

### Ultimate Supply Chain da Indústria Cinematográfica

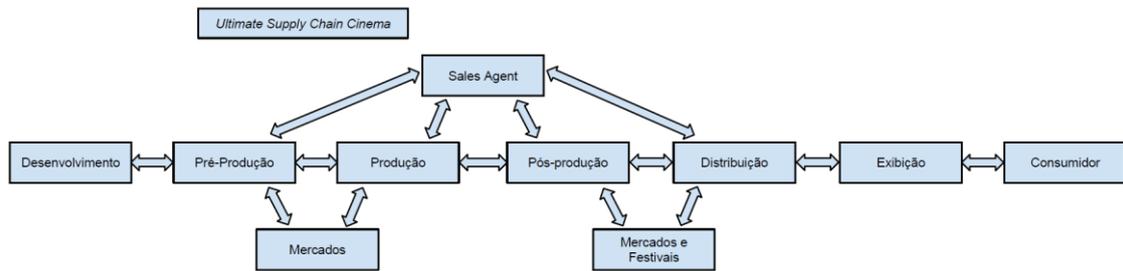
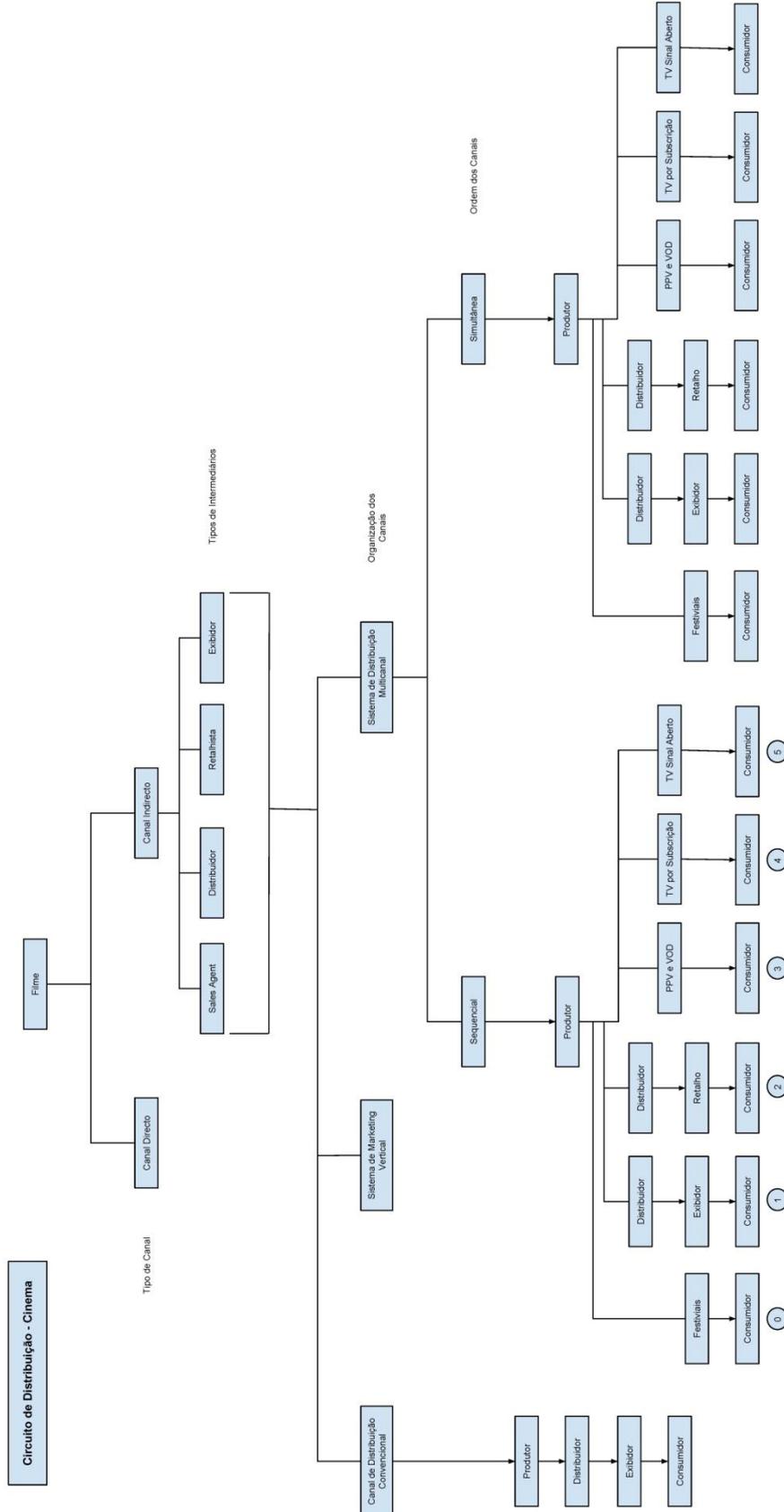


Figura H1 - *Ultimate Supply Chain* da Indústria Cinematográfica

## ANEXO I

### Estrutura Simplificada do Processo de Decisão na Distribuição

Figura I1 - Estrutura Simplificada do Circuito de Distribuição de um Filme



**ANEXO J****Entrevistas e Casos**

<b>Perspectiva</b>	<b><i>Embedded Units</i></b>	<b>Caso</b>	<b>Método</b>	<b>Duração</b>
Produtoras	Produtora 1	1	Presencial	1h06min
	Produtora 2	2	Presencial	1h47min
Produtoras-Distribuidoras	Produtora-Distribuidora 1	3	e-mail	N/A
	Produtora-Distribuidora 2	4	Presencial	23min
Distribuidoras	Distribuidora 1	5	Presencial	1h20min
	Distribuidora 2	6	Presencial	56min
	Distribuidora 3	7	Presencial	1h32min

Tabela J1 - Tabela de Informação das Entrevistas

## ANEXO L

### Guiões de Entrevista

#### Guião de Entrevista Produtoras:

- (1) Desenvolve-se um projecto de cada vez ou vários em simultâneo?
- (2) A produtora define a equipa para concretizar um projecto ou aguarda receber sugestões de projectos de outros elementos criativos?
- (3) Quando se desenvolve um projecto é porque há uma vontade interna em concretizar o filme ou porque se sente uma vontade externa, de ver determinada ideia ser concretizada em filme?
- (4) Quais são os objectivos a alcançar com cada filme? (Ex: Ser aceite nos festivais? Fazer x numero de espectadores? Estrear em y salas?)
- (5) Como se definem esses objectivos?
- (6) Quais são as principais fontes de Financiamento utilizadas? Há alternativas ao ICA? Há alternativas ao subsídio?
- (7) Os mercados de filmes são utilizados nalguma fase de criação de um filme?
- (8) Quais são os critérios de escolha para ir a mercados de filmes?
- (9) Os mercados são importantes para encontrar financiamento para os filmes?
- (10) Que outras empresas se envolvem com o filme até que este chegue ao espectador?
- (11) Para cada filme existem os mesmos intervenientes ou para cada projecto escolhem-se formas de financiamento diferentes, distribuidoras diferentes, etc.?
- (12) Existem intermediários entre o desenvolvimento e a produção?
- (13) Existem intermediários entre a produção e distribuição?
- (14) Em que momento da vida de um filme se procura a distribuição?
- (15) Quais são as implicações de ceder os direitos a uma distribuidora?
- (16) Qual é o percurso de exibição normal de um filme português?
- (17) Quem define esse percurso, a produtora ou a distribuidora?
- (18) Que decisões estão por detrás da definição do percurso?
- (19) Os festivais são importantes para a receita de um filme?
- (20) Quem submete os filmes a festivais? Produtora ou Distribuidora?

- (21) Quem fica encarregue da publicidade do filme?
- (22) Quem fica encarregue da comunicação do filme?
- (23) Quais são os materiais utilizados na divulgação e promoção de um filme?
- (24) Quem é responsável por criar esses materiais?
- (25) Quando se pensa a distribuição, elege-se uma distribuidora para todos os canais de distribuição ou uma para cada canal de distribuição?

**Guião de Entrevista Produtoras/Distribuidoras:**

- (1) Em que momento da vida de um filme se começa a pensar na distribuição?
- (2) Quais são as implicações que existem em distribuir os próprios filmes?
- (3) Quais são as implicações de ceder os direitos a uma distribuidora?
- (4) Qual é o percurso de exibição normal de um filme português?
- (5) Quais são as decisões que se tem que fazer quando se distribui o próprio filme?
- (6) No caso de optar pela distribuição externa, quem é que escolhe o percurso de exibição do filme?
- (7) No caso de optar pela distribuição externa, que decisões estão por detrás da escolha do percurso?
- (8) Quando se escolhe a distribuição externa, quem fica encarregue da publicidade do filme? E quem fica encarregue da comunicação do filme?
- (9) Quais são os materiais utilizados na divulgação e promoção de um filme?
- (10) Quem é responsável por criar esses materiais?
- (11) Quando se pensa a distribuição, elege-se uma distribuidora para todos os canais de distribuição ou uma para cada canal de distribuição?
- (12) Há algumas considerações específicas a fazer por cada canal de distribuição?
- (13) Desenvolve-se um projecto de cada vez ou vários em simultâneo?
- (14) A produtora define a equipa para concretizar um projecto ou aguarda receber sugestões de projectos de outros elementos criativos?
- (15) Quais são os objectivos a alcançar com cada filme? (Ex: Ser aceite nos festivais? Fazer x numero de espectadores? Estrear em y salas?)
- (16) Como se definem esses objectivos?

- (17) Quais são as principais fontes de Financiamento utilizadas? Há alternativas ao ICA? Há alternativas ao subsídio?
- (18) Os mercados de filmes são utilizados nalguma fase de criação de um filme?
- (19) Quais são os critérios de escolha para ir a mercados de filmes?
- (20) Os mercados são importantes para encontrar financiamento para os filmes?
- (21) Que outras empresas se envolvem com o filme até que este chegue ao espectador?
- (22) Para cada filme existem os mesmos intervenientes ou para cada projecto escolhem-se formas de financiamento diferentes, distribuidoras diferentes, etc.?
- (23) Existem intermediários entre o desenvolvimento e a produção?
- (24) Existem intermediários entre a produção e distribuição?

#### **Guião de Entrevista Distribuidoras:**

- (1) Como se encontram os filmes? Em mercados? Há contacto constante com as produtoras portuguesas? As produtoras portuguesas é que procuram as distribuidoras?
- (2) Em que momento da vida de um filme se envolve a Distribuidora?
- (3) Como é financiada a aquisição dos direitos de distribuição?
- (4) Quem é responsável por escolher o percurso do filme, i.e., os canais de distribuição e a estratégia de distribuição de um filme?
- (5) Que decisões estão por detrás da escolha do percurso?
- (6) Há algumas considerações específicas a fazer por cada canal de distribuição? De que parte surgem essas considerações: mercado, distribuidora, produtora, etc.?
- (7) Os festivais são importantes para a receita de um filme?
- (8) Quem submete os filmes a festivais? Produtora ou Distribuidora?
- (9) Qual é o percurso de exibição normal de um filme português?
- (10) Quem fica encarregue da publicidade do filme?
- (11) Quem fica encarregue da comunicação do filme?
- (12) Quais são os materiais utilizados na divulgação e promoção de um filme?
- (13) Entre a produção e distribuição existem intermediários?
- (14) Entre a distribuição e exibição existem intermediários?