



Cinema francês no mercado brasileiro: um estudo exploratório sobre estratégias de promoção no lançamento de filmes em salas de cinema

Fábio Francisco de Araujo – IAG-PUC/RIO

Marie Agnes Chauvel – IAG-PUC/RIO

Resumo: A França é o terceiro país em produção cinematográfica em nível mundial e ocupa a segunda posição na distribuição de filmes no mercado internacional. Em 2005, mais de 73 milhões de pessoas assistiram a filmes franceses em todo o mundo. No Brasil, as produções norte-americanas respondem por cerca de 80% das vendas de ingressos de cinema. Porém, nos últimos anos, registra-se um aumento significativo do interesse por outras alternativas de cinema. O objetivo desse trabalho é o de investigar as estratégias de promoção utilizadas no lançamento de filmes franceses no mercado brasileiro. Em razão da escassez de estudos sobre o tema, optou-se por um estudo exploratório, que abordou instituições e empresas envolvidas nessa atividade. Os resultados apontam que o cinema francês enfrenta algumas barreiras no mercado brasileiro e trazem sugestões para aprimorar as estratégias utilizadas no lançamento de filmes franceses nesse mercado.

Área temática: Estratégias Internacionais das Empresas Francesas nos Países Emergentes.

Palavras-chave: marketing internacional; marketing de cinema; cinema francês.

Le cinéma français sur le marché brésilien : étude exploratoire des stratégies de promotion pour le lancement de films

Résumé : La France occupe la troisième place mondiale en termes de production cinématographique et la seconde place en matière de distribution de films sur le marché international. En 2005, plus de 73 millions de spectateurs ont assisté de par le monde à des films français. Au Brésil, les productions nord-américaines totalisent près de 80 % des entrées de cinéma. Cependant, on observe depuis quelques années une augmentation significative de l'intérêt pour des films provenant d'autres pays, dont la France. L'objectif de cette étude exploratoire est d'analyser les stratégies de promotion utilisées pour le lancement de films français sur le marché brésilien. Elle a été réalisée à partir d'une série d'entretiens de type qualitatif effectués dans les entreprises et les institutions concernées. Les résultats montrent que le cinéma français rencontre plusieurs barrières sur ce marché et apportent quelques suggestions visant à l'amélioration des stratégies actuellement utilisées.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises françaises dans les pays émergents.

Mots-clés : marketing international, marketing cinématographique, cinéma français.

INTRODUÇÃO

No cenário atual de intensificação das relações entre países, as empresas precisam desenvolver estratégias que garantam a sobrevivência nos seus mercados domésticos e permitam ganhar espaço em mercados estrangeiros (Araujo, 2005). Vários fatores influenciam o sucesso ou o fracasso das empresas no mercado internacional, tais como: compreensão dos movimentos da concorrência, desenvolvimento tecnológico, observância das culturas regionais, entre outros (Araujo, 2005; Lévy, 1993 e 1997). As empresas que conseguem adaptar-se melhor e, sobretudo, mais rápido às novas exigências do mercado têm grandes chances de sucesso e abrem caminho para o crescimento além de suas fronteiras (Kotabe e Helsen, 2000; Hamel e Prahalad, 1995).

Filmes são um produto consumido no mundo inteiro. Muitos países têm produção própria, que, com o passar do tempo e a facilidade crescente de acesso a recursos tecnológicos, está se aprimorando cada vez mais. Contudo, são os filmes de produção norte-americana que têm a maior distribuição no mercado internacional. Somente no Brasil, de acordo com os dados da FilmeB (uma empresa brasileira especializada em números do mercado de cinema), os filmes



norte-americanos tiveram, aproximadamente, 80% de participação de mercado no ano 2000, quando arrecadaram US\$ 61,3 milhões (FilmeB, 2001). Segundo informações obtidas com a Agência Nacional de Cinema, a Ancine, dos 301 filmes lançados no país em 2004, pouco mais da metade, 154, foram de produção norte-americana (assessor de comunicação da Ancine, entrevista aos autores).

Vários países incentivam a produção cinematográfica local, com o objetivo de manter sua identidade e cultura e difundi-la, nos seus próprios mercados e em mercados externos. A França é um país que se destaca nesse tipo de política (Jameson, 2001).

Araujo e Chauvel (2003, 03) observam que o produto filme é, por um lado, produto cultural e, portanto, em princípio, “enraizado em realidades, tradições, ‘redes de significados’ eminentemente locais”. Por outro lado, é também, crescentemente, um produto voltado para o mercado global e que contribui para o fenômeno que Levitt (1990,49) chamou de “homogeneização generalizada de gostos e preferências”.

Araujo e Chauvel (2003) sublinham também que, como outros produtos, filmes estão sujeitos ao dilema “padronização *versus* adaptação” e que, embora o filme em si sofra geralmente poucas adaptações (dublagem, legendas), não se pode dizer o mesmo das estratégias de promoção, que podem sofrer importantes modificações para atender a características locais do público-alvo.

Tendo em vista essas considerações, este trabalho tem por objeto os filmes de produção francesa e sua comercialização no mercado brasileiro e visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: como é tratada a questão da adaptação e padronização nas estratégias de promoção de lançamento de filmes franceses no mercado brasileiro?

REVISÃO DE LITERATURA

O marketing de cinema é um tema ainda muito pouco estudado no Brasil. Por essa razão, a revisão de literatura concentrou-se nos assuntos fundamentais para a compreensão do tema tratado, são eles: adaptação *versus* padronização em marketing internacional; marketing de cinema e cinema no mercado brasileiro.

Adaptação *versus* padronização em Marketing Internacional

Uma discussão recorrente quando se pensa em marketing internacional é a questão “adaptação *versus* padronização” (Doz, Bartlett e Prahalad; 1981; Solberg, 2002). Em outras palavras, trata-se da decisão de adotar uma estratégia de marketing padronizada ou sob medida para cada país no lançamento de seus produtos.

Levitt (1990), em seu artigo clássico, *A Globalização de Mercados*, fornece um argumento para a comercialização de produtos padronizados nos mercados estrangeiros. Segundo ele, as novas tecnologias de comunicação e transporte levam as pessoas a desejarem, em todos os lugares, as mesmas coisas. Essa “convergência” crescente de necessidades e desejos favoreceria a comercialização de produtos globais, padronizados, capazes de gerar economias de escala e, simultaneamente, atrair e satisfazer os consumidores em vários mercados. Como resume Kotler (1998), as empresas globais precisariam, então, esquecer as diferenças idiossincráticas entre países e se empenhar em satisfazer anseios universais.

Vários estudiosos (Kotler, 1986 e 1998; Quelch, 2001; Salles, 1993; Santos, 1996; Moreira, 1994) defendem, porém, que adaptações são necessárias para atrair públicos inseridos em diferentes contextos sócio-culturais. Segundo Quelch (2001), a homogeneização dos mercados é um mito; o marketing global acaba atingindo somente os consumidores que têm preferência por marcas ou produtos internacionalizados.

Diversos autores chamam atenção sobre a necessidade de adaptar especificamente o “P” de promoção. Moreira (1994) observa que a propaganda é, inevitavelmente, o elemento do composto de marketing que deve sofrer mais adaptações. Segundo ele, há muitos casos de sucesso em marketing global, porém poucos em que se optou pela realização de uma propaganda global e isto se deve às diferenças culturais enraizadas no comportamento e nos pensamentos dos consumidores. Nooman (1999) sublinha que os formatos de comunicação universais podem não ser os mais adequados. A escolha dos canais de comunicação, bem como o grau de uso de cada um, deve ser analisada de acordo com a sua disponibilidade no novo mercado, os objetivos de marketing para o mercado em questão, a disponibilidade orçamentária e os custos das opções

de comunicação. Kotabe e Helsen (2000) destacam cinco restrições que as empresas devem levar em consideração: barreiras de linguagem; restrições culturais; atitudes locais em relação à propaganda, infra-estrutura de mídia; e regulamentações internas de propaganda.

Marketing de cinema

A indústria de cinema surgiu e cresceu até se tornar uma popular mídia de massa. Os estúdios em Hollywood são hoje os maiores produtores de filmes no mundo. Para Brito (apud Araujo e Chauvel, 2003), eles fabricam “risos e lágrimas” e os transformam em produtos destinados à tela. O produto filme funciona como um forte veículo de mídia, levando desde entretenimento até informações históricas e críticas sobre a sociedade e a humanidade. Segundo Nelmes (1999), a multiplicação do setor de exibição ajudou a dinamizar os processos de distribuição, bem como a industrialização da produção de filmes, gerando no setor um crescimento surpreendente.

Os canais de distribuição de um filme são, respectivamente, cinemas, vídeo e DVD, e televisão. Os filmes passam sucessivamente por cada um desses canais, obedecendo a um intervalo de tempo, chamado de janela¹, entre os lançamentos de cada versão. No lançamento, o filme é exposto nas salas de exibição, isto é, nos cinemas. Depois, é disponibilizado em fitas de vídeo ou DVD para venda ou locação. A seguir, é apresentado em televisão a cabo e, por fim, na televisão aberta. Embora os ingressos em salas de cinema representem somente uma parcela dos ganhos auferidos por um filme, o bom desempenho é essencial, pois tem uma influência determinante sobre os resultados que poderão ser obtidos nos outros canais (Araujo e Chauvel, 2003). Nesse sentido, o canal de distribuição mais importante na determinação do lucro de um filme é a sala de exibição. Os outros canais, vídeo/DVD e TV, dependem da publicidade gerada na época em que o filme foi lançado nos cinemas (Nelmes, 1999).

Para Turner (1997), a decisão de ir ao cinema para assistir a uma produção popular está relacionada com uma gama de pulsões, tais como moda, novidade, fruição de ícones ou signos valorizados pelas pessoas no seu contexto social. Turner exemplifica tal fenômeno com o filme *Os Caças Fantasmas (Ghostbusters)*. Nos dias que antecederam o lançamento, eram encontradas camisetas com o logotipo do filme em muitos países e a trilha sonora foi amplamente divulgada, contribuindo para atrair os espectadores às salas de cinema. De modo geral, a tendência de associar filmes a uma gama de produtos associados a eles tem orientado as estratégias de marketing dos chamados “blockbusters”² (Turner, 1997).

Araujo e Chauvel (2003) chamam atenção, porém, sobre o caráter imprevisível dos resultados dessas estratégias. Embora haja uma tendência crescente em fornecer amplo suporte de marketing a filmes “blockbusters”, chegando em alguns casos a se gastar mais em marketing do que na própria produção do filme, não raramente, o público não corresponde. Por outro lado, não é incomum que filmes com orçamentos modestos e dos quais não se esperava grandes bilheterias se tornem sucessos de público. Entender as razões desse fenômeno ainda é um desafio para as produtoras e distribuidoras de filmes. O filme *Munike*, de Steven Spielberg, que teve sua estréia mundial no final de 2005 divulgada no mundo inteiro, obteve baixa adesão de público global, conquistando apenas um pequeno segmento interessado pelo tema. De acordo com as palavras de Emmanuel Levy, em entrevista a mídia: “Ninguém viu o filme... No entanto, pelo assunto e pelo diretor, é dele que as pessoas estão falando.” [http_2].

O Mercado Cinematográfico Brasileiro

O mercado brasileiro de cinema está mudando significativamente desde o final da última década. Embora, a maioria dos espectadores brasileiros ainda prefira os “filmes-pipoca” (segundo a assistente de marketing da Downtown Filmes, este termo designa os filmes de entretenimento,

¹ Segundo a FilmeB, **Janela** é o termo utilizado para o tempo esperado entre os canais de um filme (da sala de exibição até o DVD, por exemplo). As janelas são diferentes para cada filme, de acordo com os resultados obtidos, o filme pode demorar mais ou menos em cada canal.

² Segundo Araujo e Chauvel, (2003), a palavra *blockbuster* se refere a uma estratégia de lançamento de filmes que visa alcançar, na “abertura” (fim de semana de estréia), um grande número de espectadores. No Brasil, *blockbusters* costumam ser lançados com um número de cópias maior que 300. Um exemplo é o filme “O Homem Aranha”, que foi lançado com 507 cópias no país e conseguiu um público total de 6.630.272 de espectadores no 1º fim de semana.

que representam a maior parte das produções dos estúdios de Hollywood), o público local está despertando para outras possibilidades. O próprio filme nacional, que anteriormente era percebido como produto de menor qualidade e pouco interessante, tem atualmente levado muitas pessoas ao cinema (Lima e Ayrosa, 2004). Fatores como novos investimentos, leis de incentivo, domínio de novas tecnologias, aperfeiçoamento das técnicas de sonorização, maior qualificação e envolvimento dos profissionais têm sido fundamentais para a considerável expansão de mercado que a indústria cinematográfica brasileira vem experimentando (Lima e Ayrosa, 2004).

Além dos filmes nacionais, o consumo de filmes estrangeiros de origem não norte-americana tem crescido nos últimos anos. Em 2000, segundo a FilmeB, os filmes norte-americanos arrecadaram US\$ 61,3 milhões, o que correspondeu a aproximadamente 80% do faturamento do setor cinematográfico do país (FilmeB, 2001). Entretanto, conforme informações obtidas na Ancine (assessor de comunicação da Ancine), no ano de 2003 a renda do mercado de cinema no Brasil foi de US\$224,1 milhões, dos quais US\$ 177,7 milhões provêm do cinema estrangeiro e US\$ 46,4 milhões do cinema nacional. Os filmes estrangeiros, incluídas todas as nacionalidades, obtiveram, aproximadamente, 79% do faturamento do setor, o que assinala novas tendências de consumo para o produto no país.

Ainda assim, os filmes norte-americanos continuam respondendo pela maioria dos ingressos de cinema vendidos no Brasil. Esse fenômeno não é apenas brasileiro: os Estados Unidos têm uma forte política de exportação de produtos culturais, o que deu àquele país uma enorme dianteira, em relação aos demais, em tornar seus filmes acessíveis e conhecidos em diferentes países (Jameson, 2001; Canclini, 2003).

Uma característica importante do público brasileiro, quando comparado com outros, como os norte-americanos e europeus, é o baixo nível de consumo *per capita* de ingressos de cinema. Segundo dados da FilmeB (2001), o hábito de ir ao cinema contempla uma parcela muito pequena da sociedade. No Brasil são vendidos, em média, 1,5 ingressos por habitante. Nos Estados Unidos, a média é 5,2; na França e no Reino Unido 2,7; na Espanha 2,6; e no México 2,3 (FilmeB, 2001). Isto se deve à baixa renda de grande parte da população brasileira, que, por necessidade, precisa dar prioridade a outros gastos.

MÉTODO

Este trabalho se propôs a descrever e analisar as estratégias de promoção utilizadas no lançamento de filmes franceses no mercado brasileiro. Diante da escassez de estudos anteriores sobre o tema, optou-se por um estudo exploratório. Além da dificuldade em encontrar bibliografia sobre o assunto a ser estudado, os primeiros esforços para se realizar o trabalho de campo mostraram que não havia distribuidoras “especializadas” em filmes franceses, nem mesmo europeus, e sim somente distribuidoras independentes que, ao lado de produções originárias de vários países, inclusive - e majoritariamente - norte-americanas e brasileiras, dedicavam-se também à distribuição de filmes franceses. Por outro lado, percebeu-se que a Unifrance, instituição dedicada ao fomento do cinema francês, exercia um papel importante, desenvolvendo, inclusive, ações promocionais próprias para o lançamento de filmes franceses no mercado brasileiro.

Dada essa situação, buscou-se reunir elementos para descrever da melhor forma possível esse processo. Para isso, foi feita uma pesquisa documental e uma série de entrevistas em organizações envolvidas na distribuição e promoção de filmes no mercado brasileiro.

As instituições abordadas foram: FilmeB, Europa Filmes, Downtown Filmes, Ancine, Sindicato Municipal dos Distribuidores do Rio de Janeiro, Embaixada da França e Unifrance.

Em cada uma delas, colheu-se documentos e entrevistas. Entrevistas e pesquisa documental tiveram por foco os seguintes pontos: estrutura e funcionamento do mercado de cinema; promoção no lançamento de filmes; cinema francês; cinema francês no Brasil; promoção no lançamento de filmes franceses no Brasil.

As entrevistas tiveram duração de quinze a sessenta minutos e foram integralmente gravadas e transcritas para análise. Para cada uma delas, foi elaborado um roteiro que abordava os tópicos pertinentes a cada instituição. Os dados colhidos foram analisados conjuntamente, sendo que o que se buscou foi descrever e compreender como os filmes franceses eram lançados no mercado brasileiro e analisar as estratégias adotadas. O trabalho tem caráter exploratório e

seus resultados não podem ser generalizados. Espera-se que este estudo forneça elementos para melhor apreender esse mercado ainda muito desconhecido e dêem subsídios a futuras pesquisas sobre o tema.

RESULTADOS

A análise dos dados foi organizada da seguinte forma: num primeiro momento, procurou-se descrever, em grandes linhas, o funcionamento do mercado cinematográfico e a questão do papel da promoção no lançamento de filmes; em seguida, foram abordadas as políticas de incentivo ao cinema francês, o desempenho do cinema francês no mercado brasileiro e, por fim, as políticas de promoção dos filmes franceses no Brasil.

Estrutura e Funcionamento do Mercado de Cinema

A indústria cinematográfica em todo o mundo é estruturada em três etapas. A primeira etapa é a produção dos filmes. A segunda etapa consiste na distribuição destes filmes por empresas especializadas nesse tipo de serviço. A terceira etapa é a exibição dos filmes, que tem início nas salas de cinema, passando depois, sucessivamente, para vídeo e/ou DVD, televisão a cabo e, finalmente, televisão aberta. Como se viu no item Marketing de Cinema, isto acontece obedecendo à “janela” de cada filme.

Um entrevistado descreve esse processo da seguinte forma: *“Da sala de exibição o filme passa pelas janelas até chegar à televisão. Cada filme vai ter uma janela diferente, de acordo com seu desempenho... Há filmes que demoram três meses para mudar de janela, outros demoram seis meses ou mais. Mas, no geral, um filme passa dois anos até chegar a televisão”*. (editor da FilmeB).

No lançamento de um filme, são envolvidas, fundamentalmente, três categorias de empresas: as produtoras, que criam o filme (no Brasil, exemplos são a Globo Filmes e a Vídeos Filmes); as distribuidoras que cuidam de sua colocação nas salas de cinema, negociando-a com as exibidoras (no Brasil, a UIP, Columbia Tristar, Buena Vista, Warner, Lumière etc.) e as exibidoras, que são as salas ou redes de salas de cinemas, como o Cinemark, Cinebol, Severiano Ribeiro etc.

As distribuidoras são responsáveis pela realização do marketing dos filmes. Os profissionais do setor cinematográfico separam as distribuidoras em duas categorias: as *majors* e as distribuidoras independentes. As *majors* são grandes distribuidoras, que estão ligadas aos estúdios de Hollywood, em Los Angeles; elas têm verba anual para fazer a divulgação de seus filmes nos mercados locais. No mercado brasileiro, atuam com grande visibilidade a UIP, a Fox Filme, a Columbia Tristar, entre outras. As distribuidoras independentes não estão ligadas a estúdios nos Estados Unidos; elas geralmente compram seus longas-metragens em festivais de filmes e arcam com suas despesas de divulgação. No mercado brasileiro estão a Europa Filmes, Downtown Filmes, Pandora Filmes, entre outras.

As distribuidoras *majors* lançam os filmes produzidos pela indústria cinematográfica norte-americana. As distribuidoras independentes lançam os chamados “filmes de arte” e também filmes nacionais e estrangeiros não norte-americanos.

“Os filmes da majors são os filmes de entretenimento. São aqueles filmes bons para rir e se descontraír. Elas trabalham praticamente com os filmes-pipoca, com raríssimas exceções, que acontecem quando algum grande nome de Hollywood lança um filme com uma proposta diferente”. (assistente de marketing da Downtown Filmes).

“Os produtos que as distribuidoras independentes lançam no mercado brasileiro são trazidos, em grande parte, de Festivais Internacionais de filmes, como Cannes, Berlim, Veneza etc. Além desses, os filmes nacionais têm sido distribuídos pelas distribuidoras independentes”. (editor da FilmeB).

Existe também uma diferenciação entre os exibidores, que se dividem entre “multiplex” e o chamado “circuito de arte”. Os *multiplex* focam os filmes-pipoca, exibindo basicamente os filmes das *majors*. É o caso do CineMark, Grupo Severiano Ribeiro etc. O circuito de arte prioriza a exibição de filmes independentes e de arte; esse é o caso do Grupo Estação, Casa de Cultura Laura Alvim, Espaço, entre outros: *“As salas de exibição funcionam normalmente da seguinte maneira: Os multiplex exibem os filmes-pipoca que são oferecidos pelas majors. Os filmes de arte são exibidos no circuito de artes, em festivais, espaços culturais... Mas agora também está*



aparecendo o que estamos chamando de arteplex, que faz um misto dos filmes que são exibidos” (editor da Filme B).

O *arteplex* coloca em umas salas os filmes-pipoca das distribuidoras *majors*, enquanto em outras são exibidos filmes das distribuidoras independentes.

A relação entre produtor, distribuidor e exibidor deve ser de parceria, pois todos têm o interesse em que o filme se torne um sucesso. Mas há também conflitos de interesses. Hoje, as distribuidoras trabalham com “pacotes” de filmes, o que obriga os exibidores a adquirir não somente filmes que eles desejam exibir em razão de seu provável sucesso, como também outros, de menor potencial.

“O distribuidor e o exibidor devem ter uma relação muito próxima, interagir muito bem. No passado, os exibidores tinham um poder de barganha mais forte, pois poderiam escolher qual filme colocariam em suas salas. Mas, hoje, as distribuidoras, a meu ver, conseguiram reverter esse jogo, pois elas oferecem um grupo de filmes. A exibidora pode estar interessada em determinados filmes, mas exibe os demais também, para garantir a exibição daqueles que ela quer”. (editor da FilmeB).

Promoção e lançamento de filmes

A promoção no lançamento de filmes é feita pelas distribuidoras: *“As distribuidoras são as principais responsáveis pelas ações promocionais dos longas-metragens”* (assessor de comunicação da Ancine). Mas envolve também as produtoras e exibidoras: *“A distribuidora é quem decide, mas deve haver parcerias. O produtor deve ser ouvido, os exibidores também, pois eles podem ceder espaço para divulgação, expor cartazes, trailers...”* (editor da FilmeB).

Trata-se de decisões cruciais, pois, como se viu, o desempenho do filme como um todo (nos diferentes canais de exibição) depende, em grande parte, da visibilidade e do sucesso obtido por ocasião do lançamento:

“A distribuição de um filme não acaba nas salas de exibição, mas continua no HomeVÍdeo e na TV. Nem sempre o investimento do produto é recuperado na sala de exibição. Em determinados casos isso acontece com o HomeVÍdeo, pois o entretenimento doméstico é muito mais acessível à maior parte da população. Mas, para garantir um bom desempenho no vídeo ou DVD, é preciso que o filme seja bom, tenha sido comentado e muito assistido. O desempenho na bilheteria tende a influenciar muito no resultado do filme de uma forma geral”. (editor da FilmeB).

As *majors* trabalham com verbas e diretrizes traçadas pelas suas matrizes, em estreito relacionamento com estas (Araujo e Chauvel, 2003). As independentes investem fundos próprios na promoção dos filmes que lançam.

“As distribuidoras independentes têm que arcar com todo o custo de divulgação de um filme que elas tenham comprado.” (assistente de marketing da Downtown Filmes).

“As distribuidoras majors estão ligadas a um Estúdio de Cinema norte-americano, elas têm que distribuir os filmes daquele estúdio. É uma relação filial X matriz. As majors recebem investimentos maciços dos Estúdios para divulgar as grandes apostas, os blockbusters desse estúdio. As distribuidoras independentes têm uma política mais aberta, até porque não estão vinculadas a nenhum estúdio, podendo adquirir filmes de diferentes produtoras e estúdios”. (editor da FilmeB).

Essa diferença tem, evidentemente, impactos sobre a questão da padronização ou adaptação das estratégias de lançamento. Segundo a assistente de marketing da distribuidora Downtown Filmes: *“As majors têm uma estrutura mais rígida para o seu funcionamento. Como se diz muito no mercado: elas são mais engessadas. Todas as suas estratégias para promover um filme têm que receber um OK da matriz, há uma pequena margem de negociação com a produtora e elas não conseguem adaptar tanto. A distribuidora independente tem mais margem para negociar porque ela vai bancar o filme sozinha, com isso, ela consegue adaptar mais o filme à realidade do mercado local. Mas nós ouvimos o que o produtor do filme sugere, como deve ser a campanha de promoção do filme, até porque ele deve passar a mesma mensagem em todos os mercados onde vai ser lançado”.*

As distribuidoras *majors* trabalham em constante contato com as produtoras para obtenção de aprovação de uma ação ou outra. A matriz é a responsável por esse alinhamento com as normas e decisões das produtoras. Cabe a ela acompanhar e aprovar – ou não - as decisões e



ações das filiais. O estudo de Araújo e Chauvel, que teve por objeto uma dessas distribuidoras, a UIP, empresa que distribui, no Brasil, as produções da Paramount Pictures, Universal International e DreamWorks, mostrou que as decisões de promoção são tomadas pela matriz, num contexto de estreito relacionamento e interação com a filial, que opina sobre a adequação das ações propostas pela matriz ao mercado local e sugere ações adaptadas às suas especificidades (Araujo e Chauvel, 2003).

As distribuidoras independentes consultam, também, as produtoras, mas têm mais autonomia que as *majors* e sua preocupação é, principalmente, respeitar as cláusulas contratuais associadas ao filme: *“Como somos uma distribuidora independente temos mais liberdades para realizar adaptações que achamos necessária ao nosso público. Para alguns longas podemos adaptar arte, títulos, etc. Mas há casos em que não podemos. A Europa Filmes compra os direitos dos filmes e de sua distribuição em cinema, DVD e TV. (...) Ao adaptar o lançamento ao Brasil, precisamos observar questões contratuais específicas”* (analista de marketing da Europa Filmes).

Tanto a *majors* quanto as independentes se preocupam com a adequação das estratégias promocionais às especificidades do público local. Nas palavras do editor da FilmeB: *“A divulgação deve ser a mais adequada possível, construída de modo que acomode as características do filme com o perfil do público. Ela deve informar o público sobre o filme para despertá-los a sair de casa e ir ao cinema”*.

Conseguir isso é, na verdade, um desafio. Muitas vezes, um sucesso em um país tende a se repetir em outro, mas isto não é uma verdade absoluta.

“Atualmente blockbuster é palavra usada quando a bilheteria é expressiva, não importa a nacionalidade do filme. É bem verdade que cada país tem seus blockbusters em razão da cultura. Por exemplo, ‘Olga’ foi um blockbuster brasileiro em 2004; em 2005 foi ‘Os Dois Filhos de Francisco’. Na França, ‘O Fabuloso Destino de Amélie Poulain’ foi um blockbuster em 2001; mais recentemente o mercado francês teve ‘A Voz do Coração’, ‘Swimming Pool – À Beira da Piscina’, em 2004, e ‘A Marcha dos Pingüins’, em 2005”. Isso deve ser levado em consideração. Ainda se cometem muitos enganos com isso. Por exemplo, o filme ‘A Soma de Todos os Medos’ foi sucesso nos Estados Unidos, tratado como um blockbuster no Brasil, mas não correspondeu. Fatos como esse mostram a imprevisibilidade dessa forma de análise... (editor da FilmeB).

O Mercado Cinematográfico Francês e a Política de Promoção de Filmes

A França é o terceiro país em produção de cinema no mundo e o segundo em distribuição. Porém, o consumo mundial de filmes franceses está muito atrás do alcançado pela indústria cinematográfica norte-americana, que ocupa o primeiro lugar em produção e distribuição. Esta é uma das razões pelas quais os franceses consideram o fomento do mercado internacional de filmes uma “missão estratégica”. No seu entendimento, o controle dos programas e das imagens, especialmente cinematográficas, é da maior importância, em função dos efeitos culturais, científicos e econômicos que essa indústria pode gerar [http_4].

“Somente em 2005, produzimos cerca de 240 filmes. Estamos atrás dos Estados Unidos e da Índia. Contudo, os filmes indianos ficam muito mais restritos às suas fronteiras. A distribuição dos filmes franceses tem uma abrangência maior que os indianos, por isso, nossas produções alcançam mais visibilidade” (adido audiovisual da França no Brasil).

Lobo (2001) observa que, nos países europeus, de modo geral, há interesse em proteger, de alguma forma, a identidade local, valorizando as culturas dos países e das regiões, ainda que seja preciso lançar mão de mecanismos internos de regulamentação. Segundo Jameson (2001), essa preocupação remonta ao período pós-segunda guerra, pois o plano Marshall continha cláusulas específicas para assegurar o consumo de produtos norte-americanos, entre eles os longas-metragens, e esses acordos levaram as indústrias cinematográficas nacionais de vários países europeus a tomar medidas para se defender dessa concorrência.

A França foi o país europeu que, segundo Jameson (2001), mais se destacou nessa política. Fomenta a produção cinematográfica, por meio de regulamentação, subsídios, incentivo a produção e exportação, ajuda a distribuidores e exibidores, parcerias internacionais de produção e premiações (Boudier, 2004). Atualmente, essas ações estão sendo estendidas a filmes de outras nacionalidades. A idéia é a de apoiar o cinema francês e, também, promover a diversidade cultural, incentivando a produção e a difusão de filmes de diversas nacionalidades:



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

“A principal característica da política francesa em relação ao cinema é a promoção da diversidade cultural. Esse é seu principal argumento (...) O cinema francês é subsidiado pelo Estado. Eles patrocinam os produtores e distribuidores e ajudam exibidores para levar o filme francês ao público. Eles incentivam inclusive produtores e distribuidores de outras nacionalidades. Há vários filmes de nacionalidades diversas que são co-produções francesas”. (editor da FilmeB).

Em 1949, foi criada a *Unifrance Film International*. Essa instituição recebe subsídios do Centro Nacional de Cinematografia (CNC) e do Ministério das Relações Exteriores da França, com o objetivo de favorecer a promoção e difusão do cinema francês no mundo [http_3] [http_4]. Mais recentemente, em 1985, também foi criada a Sofica (*Sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle*), que realiza adiantamentos e financiamentos para a produção de filmes, tendo a análise de roteiro como critério para o investimento de recursos financeiros [http_5].

“A Unifrance é uma instituição privada, criada por meio de recursos públicos, visando o fomento do cinema francês no mundo. Seu objetivo é incentivar as distribuidoras locais. A Unifrance pode mandar mais cópias, manda dinheiro para financiar viagens de artistas, por exemplo. Realiza um trabalho de apoio às distribuidoras, para divulgação dos filmes franceses e para trabalhar a imagem do país no mundo. É uma forma de diplomacia cultural” (adido audiovisual da França no Brasil).

O trabalho da Unifrance é realizado e apoiado pelas embaixadas da França e conta com o apoio das representações diplomáticas da França no exterior [http_5]:

“Nós trabalhamos em dois projetos basicamente. O primeiro é a divulgação da cultura, para isso mantemos a Cinemateca. O segundo é garantir o acesso do espectador brasileiro aos filmes franceses, pois não é necessário pagar direitos de exibição para os filmes adquiridos em nosso acervo. Nós temos muitos filmes clássicos, mas também temos filmes modernos, novos, mas que não foram adquiridos por nenhuma distribuidora para lançamento aqui no Brasil.”. (adido audiovisual da França no Brasil).

Embora mantenha e disponibilize um acervo de filmes franceses, a Unifrance não atua como distribuidora. Os filmes franceses são distribuídos por distribuidoras independentes, que os compram nos principais festivais internacionais:

“A cinemateca da Maison de France não é uma distribuidora de filmes franceses, quem os distribui são as distribuidoras independentes, que também distribuem filmes de outras nacionalidades, até porque somente com filmes franceses, elas não teriam condições de sobreviver”. (técnico audiovisual Maison de France).

“Os filmes franceses são comprados por distribuidoras independentes em festivais como Cannes, Berlim, Veneza, Toronto etc. (...) No Brasil, existe uma política de compra direta, a distribuidora importa três cópias legendadas e desenvolve um trabalho de promoção para levá-los às salas de exibição”. (editor da FilmeB).

A Unifrance dá apoio a esses distribuidores e investe, também, diretamente na promoção de filmes: *“Nós ajudamos na divulgação do filme francês, realizando grandes eventos, com pré-estréias com a presença de diretores, produtores e/ou atores do filmes, com a apresentação ao público, tendo uma breve palestra sobre o filme ou debates. Tudo isso é financiado pela Unifrance. No Brasil, tivemos a pré-estréia de ‘A Voz do Coração’ e ‘Swimming Pool - À Beira da Piscina’, por exemplo. Eventos como esses ajudam a despertar o interesse dos exibidores locais pelos filmes, facilitando o trabalho das distribuidoras e contribuindo para o objetivo maior, que é conseguir espaço para o filme francês nesses mercados”.* (técnico audiovisual Maison de France).

Mas ela trabalha de forma independente e não existem, segundo o adido audiovisual da França no Brasil, parcerias com distribuidoras locais para a promoção de filmes franceses. A Unifrance atua caso a caso, filme a filme, realizando ações promocionais para lançamentos e dando apoio às distribuidoras nessa tarefa:

“Nós confiamos no `savoir-faire´ das distribuidoras para o desenvolvimento das estratégias de promoção dos filmes... Elas criam as campanhas promocionais, que são diferentes em cada país, em função das características do mercado locais. No Brasil, nós apoiamos a promoção, divulgando, pagando cartazes, podemos fazer uma pré-estréia aqui no Consulado. Pagamos um coquetel para alimentar um bom boca-boca do filme. Além disso, nesse evento podemos chamar



artistas, jornalistas, personalidades, pois o público brasileiro valoriza muito essas coisas. Recentemente houve aqui a pré-estréia de 'Herói de Nosso Tempo'. Esses eventos são importantes para colocar o filme na mídia". (adido audiovisual da França no Brasil).

A embaixada francesa desenvolveu também o site *Cine France* [http_6], que divulga o cinema francês no Brasil: *"No Cine France, as pessoas podem se cadastrar e ter acesso as programações e também ao acervo da cinemateca, gratuitamente. O site também divulga toda a programação de filmes franceses no Brasil. Esse é um recurso importante, sobretudo para as pessoas que gostam de cultura francesa, porque reúne as informações da programação francesa em um único lugar".* (adido audiovisual da França no Brasil).

De modo geral, a política francesa de incentivo ao cinema francês na França e no mundo tem tido resultados motivadores. Segundo dados da Unifrance [http_3], em 2005, 73,6 milhões de espectadores assistiram a produções francesas no mundo inteiro. Isso significa um aumento de 49% se comparado com o desempenho de 2004. Somente na França, esses filmes renderam cerca de € 360 milhões e atraíram 64,8 milhões de espectadores às salas de cinema. Um dado surpreendente foi que 2005 representou o melhor ano para os filmes franceses nos Estados Unidos. Somente com *A Marcha dos Pingüins* esse mercado rendeu cerca de € 58 milhões. Além desse filme, o público norte-americano foi às salas de exibição assistir *O Primeiro Elemento*, *Cão de Briga*, *The Transporter 2*, *A Voz do Coração*, *A Very Long Engagement: Um amor que não se rende*, entre outros títulos. No contexto global, verifica-se um progressivo aumento de consumo por filmes franceses. Sobre 2005 ainda, verificou-se que os países europeus continuam sendo os maiores consumidores, destacando-se, além da França, a Alemanha, Reino Unido e os países de língua francesa. Fora da Europa, notou-se um bom desempenho, como foi dito, nos Estados Unidos, Canadá, sobretudo em Quebec, e em alguns países asiáticos.

O Cinema francês no mercado brasileiro

Como se viu, o setor de cinema está crescendo no Brasil e há uma tendência de diversificação nos filmes assistidos:

"Além dos filmes nacionais, que estão voltando com bastante força, os filmes de diversas nacionalidades têm ganhado espaço em nossos circuitos e, o que é melhor, muitas vezes conseguindo um número de público considerável, fato que era impensável em outras épocas no nosso mercado. Por exemplo, o filme alemão 'Adeus, Lênin' teve um desempenho muito bom, e inesperado, ficando com cerca de 280 mil espectadores no Brasil; os filmes franceses 'Swimming Pool - À Beira da Piscina' e 'As Bicicletas de Belleville' também foram sucesso aqui. 'Swimming Pool - À Beira da Piscina' teve cerca de 117 mil espectadores, e 'As Bicicletas de Belleville' teve cerca de 105 mil e foi mantido por 40 semanas em cartaz no circuito brasileiro, o que também representa um bom desempenho". (editor da FilmeB).

Alguns profissionais de cinema têm uma visão otimista em relação à adesão do público brasileiro a produções francesas, mas, de modo geral, o que chama atenção nos relatos colhidos para esse estudo é a frequência com que ocorrem decepções, filmes que foram sucesso na França e em outros mercados e cujo desempenho, no Brasil, acaba sendo inferior às expectativas. O analista de marketing da distribuidora Europa Filmes relata algumas experiências da empresa: *"A Europa filmes tem muito interesse em lançar títulos franceses nos cinemas brasileiros. Tivemos experiências boas. É claro que, eventualmente, ocorrem surpresas, por exemplo, lançamos 'RRR!!! Na Idade da Pedra!!!' que teve uma campanha péssima, simplesmente não emplacou, teve apenas 4.316 espectadores. Por outro lado, tivemos resultados muito bons com outros filmes: 'O Pacto dos Lobos' teve o maior público registrado nos últimos anos. Por ser um filme de ação com um ator do gênero, houve uma campanha promocional interessante à época que funcionou bem. O filme teve 45 cópias, obteve 171.530 espectadores. Outro exemplo legal, foi o lançamento do filme 'Herói por Acaso'. Em relação ao número de cópias, foi o mais bem-sucedido deles, com mais de 6 mil pessoas por cópia (pessoalmente, eu acho que qualquer filme que tenha mais de 5 mil pagantes por cópia foi muito bem). Ele esteve em cartaz por 28 semanas, tendo 18.005 espectadores com apenas 3 cópias!"*

Vários informantes mencionam que a demanda por filmes franceses é pequena:

"O consumo dos filmes franceses no Brasil ainda não é muito forte. Constantemente acontecem surpresas e decepções. Por exemplo, em 2004, 'A Voz do Coração' que havia sido um



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

blockbuster na França, atingindo mais de 8 milhões de espectadores, aqui no Brasil obteve um resultado nada bom, tendo apenas 32.912 espectadores, mesmo tendo ficado 10 semanas no circuito...". (editor da FilmeB).

Essa visão é compartilhada pela gerente de marketing da Downtown Filmes:

"Para colocar um filme francês em uma sala, precisamos quebrar uma barreira com o exibidor. É toda uma relação de trabalho. Grande parte do público brasileiro ainda não se interessa por filmes franceses. Embora essa tendência já esteja se modificando, ainda há muito trabalho a fazer na mídia, no marketing dos filmes. Só então, o exibidor vai confiar mais na rentabilidade do filme. O que tem ocorrido ainda hoje é que apesar de tentar colocar os filmes em diferentes salas, popularizá-lo ao máximo, existem exibidores que não aceitam, pois não acreditam no resultado da bilheteria. Assim, o filme francês continua mais acessível às salas freqüentadas pelo público A e B". (gerente de marketing da Downtown Filmes).

O adido audiovisual da França concorda quanto ao fato dos filmes franceses atraírem, principalmente, um público de elite:

"O público que vai assistir aos filmes franceses é de classes A e B. É um público que deseja ver um filme diferente. Buscam cinema de arte, exigem filmes de qualidade". (adido audiovisual da França no Brasil).

E opina:

"O filme francês ainda é visto como um 'filme cabeça', cult. Mas, isso não é verdade, há opções para todos os gostos. Por isso, realizamos eventos utilizando gêneros diversos, por exemplo, promovemos um ciclo de comédias francesas, com os mais populares sucessos dos últimos 25 anos, esse ciclo correu em 20 cidades aqui no Brasil; teve o objetivo de fazer o público brasileiro conhecer esse gênero de filme francês. Na França são produzidos filmes de todos os gêneros para todos os gostos e finalidades".

Outro aspecto, apontado por alguns interlocutores, é o investimento em promoção, ainda insuficiente para alavancar a bilheteria. Muitas vezes, os filmes são lançados com orçamento limitado, o que compromete sua performance:

"Lançamos mais recentemente o filme Bonecas Russas. Esse filme é uma continuação de 'O Albergue Espanhol'. Tínhamos uma boa expectativa no filme, ele teve um desempenho bom em outros mercados, mas no Brasil teve uma carteira abaixo do esperado. Eu acho que ele não foi melhor aqui por falta de investimento, pouco tempo de exposição nos cinemas (muita concorrência) e por problemas de metragem, o longa tem 132 minutos, é longo, dificulta a marcação. Ele foi lançado com 10 cópias e, hoje, está em 19.342 espectadores. Como o filme ainda está em cartaz, seus números devem crescer, mas não acredito que subam muito". (analista de marketing da Europa Filmes).

Um informante aponta a escassez de verba da própria Unifrance:

"O mercado brasileiro tem pouco público. Por isso, não podemos entrar com muito dinheiro no lançamento dos filmes. Ajudamos no que dá. Diferentemente do que acontece em outros mercados, como na Europa, nos Estados Unidos e no Japão. Nesses mercados, a atuação da Unifrance é maior. No mercado brasileiro, os filmes franceses estão em declínio, em minha opinião, pois o retorno é baixo e cada vez mais a concorrência aumenta no circuito de arte". (adido audiovisual da França no Brasil).

A promoção de filmes franceses no mercado brasileiro

Os depoimentos anteriormente descritos sugerem que, apesar de uma tendência de maior receptividade frente a filmes de diferentes origens e estilos, os filmes franceses ainda enfrentam dificuldades para atrair os espectadores brasileiros aos cinemas. Como se viu as estratégias de promoção têm, nesse sentido, um papel crucial, pois é de sua eficácia que depende, em grande parte, a resposta do público.

Essas estratégias estão a cargo das distribuidoras independentes. Para entender melhor como isso se dá é importante atentar para a estrutura e a forma de trabalhar das distribuidoras independentes. A Downtown Filmes é uma dessas empresas. Entrou no mercado no final de 2005, quando ocorreu a divisão da Lumière Brasil. A divisão deu origem a duas empresas, a distribuidora Downtown Filmes e a Lumière Brasil, que deixou de atuar como distribuidora de cinema, passando a cuidar exclusivamente de seu catálogo e efetuar vendas para a televisão.

Apesar da Downtown Filmes ser nova no mercado, seus profissionais, em particular o seu fundador, Bruno Wainer, que se notabilizou pela sua atuação à frente da Lumière, já são conhecidos e têm experiência na atividade de distribuição de filmes (entre 1991 e 2005, a Lumière lançou no mercado brasileiro mais de 100 filmes que, juntos, totalizaram mais de 20 milhões de ingressos e chegou a ser líder em distribuição independente, com 9% de participação de mercado em 2000) [http_1].

A proposta da Downtown é lançar no mercado brasileiro filmes de diversas nacionalidades, proporcionando ao público brasileiro longas-metragens de várias temáticas e gêneros: *“Nós oferecemos uma outra alternativa ao espectador, que vai do filme brasileiro ao filme estrangeiro. Não ficamos restritos somente aos filmes americanos”*. (assistente de marketing da Downtown Filmes).

A empresa tem interesse em filmes europeus e acredita no crescimento desse segmento:

“Nós temos foco no filme europeu, e percebemos que esse é um mercado que vale a pena, pois o público brasileiro está perdendo cada vez mais o preconceito em relação aos filmes europeus em geral, como os franceses”. (assistente de marketing da Downtown Filmes).

“O acesso de novas opções vai, gradativamente, proporcionar o interesse do público em descobrir novos gostos. Eu acho que é uma tendência natural o crescimento de aceitação do público brasileiro por filmes como os franceses, ingleses...”. (gerente de marketing da Downtown Filmes).

O filme de abertura das atividades da Downtown Filmes foi o francês *A Marcha dos Pingüins*. Este é o único longa-metragem francês do catálogo da Downtown Filmes até o momento. Atualmente, esse catálogo está com 24 títulos, dos quais a maioria é de produções norte-americanas, uma outra parcela considerável desses filmes é de títulos nacionais. A estrutura de marketing da Downtown é bem enxuta e comporta, além da gerente de marketing, duas assistentes. A equipe é encarregada de desenvolver todas as ações relativas à promoção de filmes: contato com a imprensa, mídia, internet; desenvolvimento de material promocional; relações com os profissionais de marketing das produtoras dos filmes adquiridos, instituições parceiras (como, por exemplo, é o caso da Unifrance), exibidores etc. Realiza a promoção dos lançamentos e faz o acompanhamento do desempenho dos filmes nas salas de exibição.

O exemplo do filme *‘A Marcha dos Pinguins’* é, nesse sentido, bastante ilustrativo. O filme teve ótimo desempenho fora da França, sobretudo na Europa e nos Estados Unidos. Segundo a gerente de Marketing da Downtown Filmes, a adaptação foi fundamental para seu sucesso nos EUA.

“Esse filme foi fenômeno de bilheteria nos Estados Unidos. Isso aconteceu porque eles colocaram o Morgan Freeman fazendo a narração do filme. Isso aproximou mais o filme do público americano.” (gerente de Marketing da Downtown Filmes).

O sucesso dessa estratégia não passou despercebido e pensou-se em fazer algo semelhante no Brasil. Porém, faltavam recursos: *“com ‘A Marcha dos Pingüins’, pensou-se em fazer a narrativa dublada, como foi feito nos Estados Unidos, mas não houve recursos financeiros para isso”*. (adido audiovisual da França no Brasil).

Essa restrição acabou levando a uma estratégia híbrida: *“no Brasil, nós lançamos uma versão do filme legendado e uma outra versão dublada, fizemos dublagem das falas dos pingüins com o Antônio Fagundes e a Patrícia Pillar. Foi diferente do trabalho feito nos Estados Unidos, mas foi o que nossos recursos nos permitiram fazer”*. (gerente de Marketing da Downtown Filmes).

A Downtown Filmes esforçou-se para despertar a atenção da mídia e do público para o lançamento: *“Fizemos o filme aparecer na mídia, conseguimos anúncios em espaços gratuitos em jornais, em outro momento tivemos que fazer anúncios em mídia paga. Divulgamos cartazes, internet, TV, rádio etc. Depois incluímos a informação de que o filme estava sendo dublado por Antônio Fagundes e Patrícia Pillar, tudo isso para despertar o filme aos potenciais espectadores (...) Elaboramos diferentes ações promocionais, houve promoções de sorvete dos pingüins, informativo com caneta, incentivamos o lançamento do livro... Todas essas ações promocionais contribuem para o filme entrar na memória do público”*. (assistente de marketing da Downtown Filmes).



Contou, também, com o apoio das ações desenvolvidas pela Unifrance: *“No caso do filme francês, contamos com a ajuda do consulado. Eles também divulgam com cartazes, dão apoio na mídia, e fazem uma festa de Première para o lançamento do filme”*.

A empresa ficou satisfeita com os resultados:

“O filme ‘A Marcha dos Pingüins’ correspondeu muito bem às nossas expectativas, o filme já tem um público de aproximadamente 257 mil espectadores e deve atingir um número maior, pois ainda está em cartaz. Esse resultado no Brasil também agradou ao produtor e já estamos em negociação para a distribuição de um novo filme”. (assistente de Marketing da Downtown Filmes).

“O desempenho de ‘A Marcha dos Pingüins’ está muito adequada à realidade de nosso mercado, sobretudo porque estamos falando de um filme que é um documentário francês; o brasileiro ainda não está muito habituado com essa proposta, embora isso já esteja começando a mudar. Para nós, o resultado que estamos atingindo é realmente muito satisfatório”. (gerente de Marketing da Downtown Filmes).

O representante da Unifrance no Brasil, que deu apoio promocional ao filme e acompanhou seu desempenho, concorda com essa avaliação:

“No meu entender, ‘A Marcha dos Pingüins’ apresentou um resultado bom no Brasil, embora talvez esse o resultado não deva ser o esperado pelos profissionais desse mercado. Porém, para o público brasileiro, que não procura muito por filmes franceses, o número de espectadores que teve até o momento é bastante interessante”. (adido audiovisual da França no Brasil).

Mas o editor da FilmeB observa que os resultados não se comparam com o que se viu em outros mercados, especialmente no mercado norte-americano:

“A Marcha dos Pingüins foi um blockbuster na França e, surpreendendo expectativas, teve também bom desempenho nos Estados Unidos. Por isso, acreditou-se que o filme seria um sucesso no Brasil, levando-o a muitas salas de exibição, porém a resposta de bilheteria brasileira não está sendo muito boa”.

Segundo dados da Downtown Filmes, as cópias dubladas tiveram mais adesão do público do que as cópias legendadas.

O exemplo da Marcha dos Pinguins contrasta com o que foi observado por Araujo e Chauvel na UIP. Nesta empresa, busca-se, ao máximo, tirar partido, nos mercados locais, das experiências adquiridas em outros mercados, utilizando as estratégias que se mostraram bem sucedidas e replicando-as, tanto quanto possível, em outros países. Tais decisões são tomadas mediante análise, pela filial, da adequação às características do público local (Araujo e Chauvel, 2003). No caso da Marcha dos Pinguins, o que se desprende dos depoimentos colhidos é que, embora a Downtown tenha tido o intento de fazer algo semelhante, retomando a estratégia bem-sucedida nos Estados Unidos, não pôde fazê-lo por falta de recursos financeiros. Além disso, o que chama atenção é a dimensão eminentemente local do processo de planejamento da estratégia promocional.

Isso se aplica a outros lançamentos. A distribuidora, com a estrutura reduzida de que dispõe, analisa a situação, define as ações e se comunica com a produtora para obter sua autorização: *“Recentemente, percebemos que um de nossos títulos, o filme norte-americano ‘A Prova’ seria bom mudar o cartaz promocional para sua divulgação, então fizemos contato com os produtores e negociamos a autorização para fazer a mudança, somente depois disso modificamos esse material”* (gerente de marketing da Downtown Filmes). Mas não há, como nas majors, um processo conjunto de análise e decisão. O trabalho é desenvolvido localmente e o empenho em se tirar partido de experiências bem sucedidas em outros países é, em grande parte, deixado à iniciativa – e aos recursos – da distribuidora local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou estudar um assunto pouco investigado, que é o da promoção de filmes, focando os filmes franceses no mercado brasileiro. Uma questão recorrente em marketing internacional é a da decisão de padronizar ou adaptar as estratégias de marketing e o composto de marketing. No caso do mercado cinematográfico, essa questão é particularmente instigante, já que os filmes são produtos culturais e, portanto, enraizados em culturas locais, nos seus valores e ‘redes de significados’, e, ao mesmo tempo, a indústria cinematográfica norte-americana, adquiriu



enorme competência em realizar, com regularidade, lançamentos feitos em escala global, capazes de levar, às vezes num único dia, espectadores de todas as nacionalidades a milhares de salas de cinema espalhadas ao redor do mundo. As estratégias promocionais têm papel fundamental nesse feito: são elas que “tiram” as pessoas de casa e as levam as portas dos cinemas nos dias de estréia. Elas são, também, um dos aspectos onde a questão da adaptação ou padronização se coloca de forma mais aguda, pois, com freqüência, o que funcionou num país decepciona em outro.

O estudo mostrou que o cinema francês enfrenta diversas dificuldades no mercado brasileiro: em primeiro lugar, os filmes norte-americanos desfrutam de grande popularidade junto ao público, o que traz dificuldades ao cinema nacional e, também, a filmes de outras origens; em segundo lugar, o cinema francês ainda é visto como um cinema de elite, voltado para um público sofisticado, que é extremamente minoritário no país, e os exibidores relutam em acreditar no seu potencial de bilheteria; em terceiro lugar, as distribuidoras independentes, que distribuem os filmes franceses e de outras nacionalidades, têm uma estrutura enxuta e orçamentos bem inferiores aos das *majors*. Essas distribuidoras, dedicadas ao mercado local, têm interesse em promover uma maior diversidade na oferta de filmes e estimular o interesse do público por outras alternativas de cinema, o que faz sentido, pois melhoraria seu poder de barganha junto às produtoras e às exibidoras. Para isso, elas dispõem de um bom conhecimento do mercado local (no qual as *majors* também investem por meio de suas filiais) e de uma flexibilidade maior que a das *majors*, que dependem, para qualquer decisão, da autorização de suas matrizes. Mas elas não contam com o apoio do trabalho realizado pelas matrizes das *majors* de elaboração de estratégias promocionais voltadas para o mercado global, análise de seus resultados em vários países e contextos sócio-culturais, com os efeitos de ganhos de escala e aprendizagem trazidos por essa estrutura.

No caso do cinema francês, as distribuidoras independentes recebem o apoio da Unifrance, que desenvolve ações para colocar os filmes na mídia, gerar matérias na imprensa e fornece material promocional. O que chama atenção, porém, é que, diferentemente do que ocorre nas *majors*, as decisões e ações dos atores envolvidos (produtoras, distribuidoras, exibidoras, Unifrance) não obedecem a um plano conjunto; resultam de negociações que são feitas caso a caso, filme a filme, e nas quais o compartilhamento do conhecimento adquirido não é sistemático. Em outras palavras, não são objeto de um processo integrado de planejamento de marketing e menos ainda de uma estratégia planejada em escala global, como a das *majors*. O tema precisa, é claro, ser estudado de forma mais aprofundada, mas um aspecto que mereceria atenção é o da possibilidade de estimular uma troca de informações mais regular e sistemática (o *site Cine France* é, nesse sentido, uma contribuição relevante), capaz de gerar uma sinergia e um aprendizado maior entre as organizações envolvidas nesse processo. Além disso, seria importante refletir sobre as possibilidades de fomentar, entre as instituições e empresas envolvidas, uma abordagem de caráter mais estratégico. Isso parece ser necessário para que se possa chegar a uma forma de equacionar o dilema padronização *versus* adaptação que tire melhor partido da autonomia e do conhecimento das distribuidoras independentes sobre o mercado local e de sua disposição em promover a diversidade cultural – e o cinema francês - no mercado de cinema brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, F.F.; KLOTZLE, M.C. A Competência do Administrador: A Voz do Vir a Ser. **Anais do XIII Seminário de Iniciação Científica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**, 2005.
- ARAUJO, T.H.B.; CHAUVEL, M.A. **Estratégias de Promoção no Lançamento de Filmes Norte-Americanos no Mercado Brasileiro: um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro: IBMEC-RJ, 2003. Apresentada como dissertação de mestrado, IBMEC-RJ.
- BOUDIER, C.O. Sistema Francês de Apoio ao Cinema. **Seminário Internacional do Audiovisual**. São Paulo: MIS – Museu da Imagem e do Som, 4 a 6 de dezembro de 2004.
- CANCLINI, N.G. **A Globalização Imaginada**. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. Global competitive pressures and host country demands – managing tensions in MNCs. **California Management Review**, vol. 23, n.3, 63-75, 1981.
- FILMEB. **Data Base**. Rio de Janeiro, 2001. CD-Rom.
- FILMEB. **Data Base**. Rio de Janeiro, 2005. CD-Rom.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? In: Ohmae, K. **The Evolving Global Economy**. Harvard Business Review Book, 1995.
- JAMESON, F. **A cultura do Dinheiro. Ensaio sobre a Globalização**. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- KOTABE, M; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. Global Standardization: Courting Danger. **The Journal of Consumer Marketing**, v.3, n.2, 1986.
- LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- _____. **L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace**. Paris: Librairie Les Éditions La Découverte, 1997.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIMA, C.A.S.; AYROSA, E.A.T. O Cinema Brasileiro Ainda Queima o Filme? Re-estudando atitudes relativas a filmes nacionais. **Anais XXVIII Enanpad**. Curitiba, 2004. CD-Rom.
- LOBO, M.C. **Manual de Direito Comunitário**. Paraná: Juruá, 2001.
- MOREIRA, M. Culture Shock. The Evolution From Global Advertising to Multicultural Advertising". In: **McCann-Erickson Worldwide**. Nova Iorque, 1994.
- NELMES, J. **An Introduction to film studies**. 2ª ed. Nova Iorque: Routledge, 1999.
- NOOMAN, C.J. **Export Marketing. The Chartered Institute of Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- QUELCH, J. Pensar localmente, o Novo Paradigma. **HSM Management**. São Paulo, n.25, 2001.
- SALLES, C.A. Marketing Global: Conceito ou Mito? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EASP/FGV, 33(4): 32-39, 1993.
- SANTOS, M. **A natureza do espaço: Técnica e Tempo. Razão e Emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SOLBERG, C.A. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**, vol.10, n.3, 1-21, 2002.
- TURNER, G. **Cinema Como Prática Social**. Tradução de Mauro Silva. São Paulo: Summus, 1997.
- Sites Consultados:
- [http_1]: www.filmeb.com.br. Acessado em 27/03/2006.
- [http_2]: www.estadao.com.br/arteelazer/cinema/noticias/2005/dez/14/17.htm. Acessado em 28/03/2005.
- [http_3]: www.unifrance.org. Acessado em 29/04/2006.
- [http_4]: www.ambafrance.org.br. Acessado em 21/04/2006.
- [http_5]: www.diplo.com.br. Acessado em 21/04/2006.
- [http_6]: www.cinefrance.com.br. Acessado em 28/11/2006.