
Estratégias de Promoção no Lançamento de Filmes Norte-Americanos no Mercado Brasileiro: um estudo de caso

Thaissa Helena de Barros Araújo

Mestre em Administração pelo IBMEC/RJ

Interesses de Pesquisa em Marketing Internacional, Comportamento do Consumidor, Promoção e Comunicação

E-mail: thaissa@domain.com.br

Endereço: Rua Pompeu Loureiro, 64, casa 18 – Copacabana
22061-000 – Rio de Janeiro – RJ

Marie Agnes Chauvel

Professora Assistente da PUC-RJ

Doutora em Administração pela COPPEAD/UFRJ

Interesses de Pesquisa em Marketing, Comportamento do Consumidor, Negócios Internacionais,
Responsabilidade Social

E-mail: marie@iag.puc-rio.br

Endereço: IAG - PUC-RJ, Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea
22453-900 – Rio de Janeiro – RJ

Resumo

Anualmente, são vendidos, no mundo, cerca de dez bilhões de ingressos de cinema. O Brasil responde por, aproximadamente, 0,75% desse total, mas é um mercado em ascensão. Oitenta por cento dos filmes lançados nesse mercado são produções norte-americanas. O objetivo desse artigo é o de investigar as estratégias de marketing utilizadas para esses lançamentos, focalizando a questão do dilema padronização versus adaptação. Para isso, foi realizado um estudo de caso na UIP, empresa que distribui, no Brasil, as produções da Paramount Pictures, Universal International e DreamWorks. O estudo procurou descrever e analisar as práticas de promoção adotadas pela empresa. Os resultados revelam que a adaptação é geralmente utilizada nas ações promocionais e que isso se dá principalmente por causa das características do mercado cinematográfico e das especificidades do público local. Mostram, também, que a UIP combina essa estratégia de adaptação, com um elevado grau de centralização das decisões. A filial adapta e cria estratégias promocionais, mas ela o faz em constante contato com a matriz e mediante sua análise e aprovação.

Palavras-chave:

Estratégia de marketing, promoção, filme

Introdução

O hábito de assistir a filmes no cinema, na televisão, televisão a cabo e vídeo ou DVD tornou-se muito popular na sociedade contemporânea. Com a globalização, filmes são assistidos por milhões de espectadores em todo o mundo. Alguns, os chamados *blockbusters*, chegam a estrear simultaneamente em centenas de cidades espalhadas em todos os continentes (TURNER, 1997) e a angariar, em poucas semanas, dezenas de milhões de espectadores de todas as nacionalidades. Segundo Cobra (1995), a internacionalização do cinema é, hoje, um fato e a influência da indústria sobre os costumes, os hábitos, a moral e o consumo de produtos é cada vez maior. A mania dos dinossauros, que se disseminou mundo afora a partir do filme “*Parque dos Dinossauros*”, de Steven Spielberg, é um exemplo dessa tendência.

De acordo com Turner (1997), a quantia média necessária para promover um lançamento num grande estúdio norte-americano gira, atualmente, em torno de US\$ 8 milhões e a tendência é que este valor cresça ainda mais. Em muitos casos, o orçamento promocional supera o de produção, como no filme *A Profecia*, que consumiu US\$ 3 milhões para ser produzido e US\$ 6 milhões para ser lançado.

Ainda segundo Turner (1997), à medida que essa elevação dos custos e orçamentos de promoção foi se tornando norma, o predomínio norte-americano na produção e distribuição de filmes de longa-metragem foi se confirmando, chegando a ficar absoluto nos países de língua inglesa. Os Estados Unidos ainda são o maior mercado mundial para longas-metragens e um dos poucos países onde os filmes domésticos podem recuperar seus custos sem contar com as vendas internacionais. Para se ter uma idéia, o filme “*Crocodile Dundee*”, lançado em 1986, que foi o primeiro longa-metragem australiano a ser selecionado por uma distribuidora norte-americana e que recebeu um lançamento de alto perfil, faturou mais em doze dias de exibição nos EUA do que em seis meses na Austrália.

Uma questão recorrente na área de marketing internacional é a do dilema “padronização versus adaptação” (ver, entre outros, LEVITT, 1990; KOTLER, 2000; SZYMANSKI, 1993; MOREIRA, 1994; QUELCH, 2001). Filmes são, de um lado, produtos culturais e, portanto, em princípio, enraizados em realidades, tradições, “redes de significados” (GEERTZ, 1973) eminentemente locais. Por outro lado, como observa Cobra (1995), eles contribuem para a “homogeneização generalizada de gostos e preferências” de que fala Levitt (LEVITT, 1990, p. 49).

No Brasil, os filmes norte-americanos arrecadaram, segundo a FilmeB, US\$ 61,3 milhões em 2000, o que corresponde a, aproximadamente, 80% do faturamento do setor. O estudo cujos resultados estão apresentados a seguir procurou investigar as estratégias de promoção utilizadas para lançar esses filmes. Ele teve por objeto a UIP (United International Pictures), que distribui, no mundo, produções dos estúdios norte-americanos Paramount, Universal e DreamWorks, e detém, no Brasil, a maior participação no mercado de distribuição de filmes (23,30% em 2001). O objetivo da pesquisa foi o de investigar as estratégias da empresa no que tange à padronização ou adaptação do composto de promoção. Em razão da escassez de pesquisas sobre o tema, o estudo envolveu, além, do estudo de caso propriamente dito, um levantamento de dados sobre o mercado cinematográfico, realizado a partir de pesquisa documental e entrevistas com profissionais do setor.

Revisão de Literaturas

O mercado cinematográfico é um setor pouco estudado na área de marketing. Para se obter uma melhor compreensão do problema de pesquisa, a revisão de literatura abordou

dois temas: a questão da adaptação e padronização em marketing internacional e a do marketing de filmes.

Marketing internacional e padronização versus adaptação no composto de marketing

Em 1983, num artigo hoje clássico, publicado na Harvard Business Review, Theodore Levitt (1983) defendeu a tese de que a padronização das ofertas feitas aos consumidores (produtos ou serviços) era, para as empresas, a resposta mais adequada à globalização dos mercados. O mundo estava se transformando num mercado comum, no qual as pessoas – independentemente de onde morassem – desejavam os mesmos produtos e o mesmo estilo de vida. Empresas globais teriam de esquecer diferenças idiossincráticas entre países e culturas, e se concentrar em satisfazer anseios universais.

Segundo Levitt (1990), as novas tecnologias de comunicação e transporte estavam criando um mercado mundial mais homogêneo, suscitando uma crescente convergência de necessidades e desejos, especialmente entre os jovens de classe média. Será que o produto filme pode ser tratado de forma padronizada como Levitt (1990) propõe em seu artigo?

À primeira vista, a resposta é sim. Apesar de sua complexidade e de sua dimensão eminentemente cultural, filmes são lançados e distribuídos no mundo inteiro e, salvo raras exceções, não sofrem para isso modificações muito significativas, ao menos no que diz respeito ao produto em si.

Vários autores (KOTLER, 1986; QUELCH, 2001; SALLES, 1993) apontam que mesmo as empresas caracterizadas por Levitt (1990) como globais, de alguma forma, adaptam seu *mix* de marketing em função do mercado em que atuam, o que, em última instância, aponta para a não homogeneização dos mercados e das necessidades dos consumidores.

Diferentemente de Levitt (1990), que afirma que a integração econômica e cultural permite vender os mesmos produtos no mundo todo, Quelch (2001) avisa que o marketing global só permite conquistar os consumidores fascinados pelas marcas mundiais, e que, além desse segmento, a adaptação às preferências locais é de vital importância.

Para Moreira (1994), pesquisa e desenvolvimento, produção, preço, marketing e até embalagem podem ser globais. A propaganda, contudo, é local, regional ou global, dependendo do fator cultural. Há, segundo este autor, muitas histórias de sucesso no marketing global. No entanto, devido ao peso das diferenças culturais, são poucos os casos de sucesso em propaganda global.

O marketing *mix* é composto por produto, preço, promoção e distribuição. Segundo Kotler (2000), empresas internacionais, como é o caso da UIP, devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. Num extremo, têm-se empresas que utilizam um *mix* de marketing padronizado globalmente, o que propicia economias de escala e pode contribuir para o fortalecimento mundial da marca. No outro, tem-se um *mix* de marketing adaptado, em que a empresa adequa os elementos do composto de marketing às especificidades de cada mercado-alvo.

As cinco estratégias de adaptação de produto e promoção a um mercado internacional definidas por Keegan (KEEGAN, 1995, p. 378-381) são:

- Extensão Direta significa lançar o produto no mercado internacional sem nenhuma alteração;

- Adaptação do Produto envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais;
- Invenção de Produto consiste em criar um produto novo;
- Adaptação da Comunicação ocorre quando as empresas optam em mudar as campanhas promocionais e de propaganda de acordo com o mercado local;
- Adaptação de Produto / Promoção consiste em adaptar tanto o produto como a comunicação.

Segundo Salles (1993), “o trabalho a ser desenvolvido consiste em determinar quais são as variáveis mercadológicas passíveis de serem padronizadas e em quais situações isto se torna possível” (SALLES, 1993, p. 35). No que diz respeito à variável “promoção”, Keegan (KEEGAN, 1999, p. 408) sublinha que, embora campanhas mundialmente padronizadas proporcionem economia de custos, melhor controle e alavancagem potencial em termos de apelos globais, campanhas localizadas “têm a vantagem de um apelo concentrado nos atributos mais importantes de um produto em cada país ou cultura”.

É importante lembrar, também, que a questão da padronização ou adaptação envolve, além das ações de marketing propriamente ditas, os processos de tomada de decisões e controle, que podem ser mais ou menos centralizados ou descentralizados. Como resume Schuh (2000), “é preciso diferenciar a padronização de programas e a de processos [...]. A padronização de processos pode ser exercida mesmo por empresas multidomésticas que perseguem prioritariamente uma estratégia de adaptação” (SCHUH, 2000, p. 2-3). Por processos, entende-se “tomada de decisões, coleta de dados, planejamento e *reporting processes*”, ou seja, atividades de gestão de marketing, que podem ser, em maior ou menor grau, centralizadas e controladas pela matriz.

Marketing cinematográfico

Durante os vinte primeiros anos de sua existência, a indústria cinematográfica cresceu até se tornar uma popular mídia de massa. Conforme afirma Brito (1992), os estúdios em Hollywood fabricaram “risos e lágrimas”, condensando-se em produtos destinados à tela. O enorme crescimento do setor foi impulsionado pela explosão do setor de exibição, o qual ajudou a dinamizar processos nos métodos de distribuição e na industrialização da produção cinematográfica (NELMES, 1999).

De acordo com Squire (1983), as ferramentas do marketing cinematográfico são: propaganda, publicidade, promoção e pesquisa. Essas ferramentas são hoje amplamente utilizadas, especialmente nas grandes produtoras e distribuidoras da indústria cinematográfica norte-americana.

Turner (TURNER, 1997, p. 15) observa que, atualmente, o filme popular raramente é apresentado ao público como um único produto ou artigo. Pode ser uma espécie de produto múltiplo que incorpora, na compra do ingresso, a camiseta de “*Quanto Mais Idiota Melhor*” ou o boneco de “*O Exterminador do Futuro*”. O filme deixa de ser o produto de uma indústria isolada e passa a ser parte de uma gama de artigos culturais produzidos por grandes conglomerados multinacionais, cujo principal interesse pode estar mais na eletrônica ou no petróleo do que na construção de imagens mágicas para a tela.

Conforme avalia Turner (TURNER, 1997, p. 16), há uma tendência em fornecer suporte de marketing em nível muito amplo para aqueles poucos filmes escolhidos como os prováveis sucessos da temporada. Esses sucessos contam com o apoio da promoção de mercadorias (os bonecos de “*As Tartarugas Ninja*”), artigos vinculados (uma canção de sucesso, como, “*Unchained Melody*”, de “*Ghost – Do Outro Lado da Vida*”), e todo o espectro de estratégias publicitárias e promocionais – brindes, competições, disseminação de logotipos – implementadas por ocasião desses lançamentos.

Filmes são também produtos hedonistas, que prometem diversão e a possível realização de fantasias (SHIMP, 2002), que mexem com os sentidos (PINE II, 1999; HIRSCHMAN & HOLBROOK, 1982), com os sonhos e com processos inconscientes (BAUDRY, 1974), que prometem aos espectadores uma experiência capaz de tocar no seu cotidiano e no seu imaginário, de despertar a chamada “magia do cinema”.

Segundo Turner (TURNER, 1997, p. 16), o desejo de assistir a um filme popular está relacionado com toda uma gama de outros desejos – moda, novidade, posse de ícones ou signos altamente valorizados pelas outras pessoas do mesmo grupo de interesses, de mesma condição social ou faixa etária. Por exemplo, na maioria dos países, as camisetas com o logotipo de “Os Caça-Fantasmas” (“*Ghostbusters*”) eram encontradas em toda parte antes do lançamento do filme, o mesmo acontecendo com o tema musical. Ao anunciar “Os Caça-Fantasmas”, não foi necessário representar uma imagem precisa da experiência do filme. A tarefa foi colocar o filme na lista dos “novos” produtos a serem experimentados. O sucesso de Bryan Adams “*Everything I Do, I Do It For You*” trazia em si uma história bem diferente para o filme que acompanhava, “*Robin Hood – O Príncipe dos Ladrões*”, mas (juntamente com o vídeo) ajudou a promover o desejo de ver o filme. Em suma, o marketing reconhece que o filme agora faz parte de um complexo multimídia. Tem-se uma expansão para outros produtos associados e as vendas de ambos – filme e produtos “agregados” – somam-se num efeito sinérgico, que, em princípio, deve reverter em maiores benefícios para todas as indústrias envolvidas.

Porém, um *blockbuster* nem sempre se torna sucesso. Conforme Turner (1997), um custo adicional, que agora está embutido na indústria, ao menos para os filmes mais importantes, é o do lançamento simultâneo num grande número de cinemas e cidades. Uma estréia em mil cidades simultaneamente proporciona tanta publicidade – mesmo na forma de notícia, pois sua escala faz do lançamento um evento – que o filme torna-se mais visível, mais comentado. Se o público gostar, o interesse gerado pode ser muito grande. “Se” é a palavra mais adequada, sem dúvida, já que nenhuma dessas estratégias de marketing pode garantir o sucesso. O comentário da diretora de marketing da UIP em palestra proferida no Festival do Rio BR 2002, no dia 02 de outubro de 2002, vai ao encontro dessa avaliação: o relançamento do filme “*ET – O Extraterrestre*”, por exemplo, apesar de ter gerado muita mídia espontânea, não conseguiu ser o esperado sucesso de bilheteria.

Os canais de distribuição de um filme são: salas de exibição, ou seja, o próprio cinema; locação e venda de fitas de vídeo e DVD; televisão a cabo e aberta. Usualmente, os filmes são disponibilizados sucessivamente em cada um desses canais, com um intervalo variável de tempo (“janela”) entre os lançamentos de cada versão (cinema, vídeo e DVD, televisão a cabo, televisão aberta).

No que diz respeito às salas de exibição, conforme Turner (1997), as práticas estão hoje voltadas para a tendência do *multiplex*, que permite aos exibidores alcançar algo que se aproxima de seu antigo público de massa, acomodando os espectadores em diferentes salas de projeção, cada uma passando um filme diferente. Embora seja verdade que o nível de risco e incerteza dos distribuidores e exibidores tenha aumentado, e assim o conservadorismo da indústria cinematográfica parece ter se tornado mais pronunciado, o *multiplex* pelo menos proporciona a estrutura material para uma variedade de filmes maior do que se via antes.

Apesar do impacto do videocassete, quando foi lançado, ter sido muito forte, os últimos cinco anos mostraram uma firme tendência de volta ao cinema, especialmente na faixa etária que foi a base do cinema no começo da década de 1970: a que abrange pessoas de 24 a 40 anos. Embora o vídeo possa fornecer a narrativa a seu público, ele não

proporciona o evento de ir ao cinema, nem reproduz a experiência da sala escura com suas imagens maiores do que na vida real e o som estéreo Dolby (TURNER, 1997).

Além disso, o desempenho do filme nos canais vídeo/DVD e televisão depende, em grande parte, dos resultados obtidos em cinemas. Segundo Nelmes (1999), o canal de distribuição mais importante na determinação do lucro do filme é a sala de exibição. Os outros canais, vídeo, TV dependem da publicidade gerada na época em que o filme foi lançado nos cinemas.

O filme se torna sucesso quando encontra o seu público. Não só em seu texto, mas também na campanha publicitária, nas entrevistas e ações promocionais que o acompanham. Para isso, é preciso reunir múltiplas condições. Algumas, como a escolha da distribuidora, a seleção das salas de exibição, o número de cópias lançadas, podem ser facilmente controladas, desde que se disponha de recursos financeiros compatíveis com a estratégia escolhida. Outras, em contrapartida, permanecem, em grande medida, imponderáveis. Por mais que se invista em sofisticadas e caras estratégias de promoção, o público tem seus imprevistos e pode tanto aderir com entusiasmo, como responder com inabalável tédio a todos os apelos.

Como se verá adiante, grande parte dos esforços do marketing cinematográfico visa, literalmente, levar as pessoas às portas dos cinemas. Num mundo no qual a diversão está ao alcance da mão, via televisão, vídeo, DVD, internet, o sucesso de um filme ainda depende, em boa medida, de seu desempenho nas salas de exibição. Ou seja, é preciso fazer com que o público saia de casa. Para isso, quais são as estratégias possíveis e até que ponto essas estratégias podem ser transferidas de um país a outro, em especial em se tratando de culturas tão diversas como a norte-americana e a brasileira?

Objetivos e Metodologia

O objetivo principal deste trabalho é o de descrever e analisar as estratégias de promoção utilizadas por uma distribuidora - a UIP - no lançamento de filmes norte-americanos no mercado brasileiro. A UIP distribui, no mundo, as produções de três dos maiores estúdios norte-americanos (Paramount Pictures, Universal International e DreamWorks) e detém, no Brasil, a maior participação no mercado de distribuição de filmes (cerca de 23%).

A pergunta de pesquisa que orientou o estudo foi a seguinte: como é tratada a questão da adaptação e padronização nas estratégias de promoção de lançamento de filmes norte-americanos no mercado brasileiro?

O método utilizado foi o de estudo de caso. Segundo Mattar (1997), os estudos de casos ajudam a aprofundar o conhecimento de problemas sobre os quais ainda se dispõe de poucos elementos. De acordo com Yin (YIN, 2001, p. 19), os estudos de casos são a estratégia mais adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Para Goode e Hatt (1979), os estudos de caso oferecem a vantagem de manter juntas as múltiplas características do objeto a ser estudado, o que favorece a compreensão da unidade a ser estudada (empresa, comunidade, pessoa) em sua totalidade.

A investigação da literatura apontou que os estudos existentes sobre o tema “marketing cinematográfico” são extremamente escassos. O número de empresas que atuam na área no Brasil é, também, reduzido (7 distribuidoras, sendo que 5 respondem por 79,3% do mercado). Finalmente, contatos preliminares apontaram que, em cada uma dessas empresas, um único profissional responde, no Brasil, pela área de marketing. Diante desse quadro, optou-se por realizar um estudo de caso na UIP, que se dispôs a fornecer as informações necessárias à realização da pesquisa e, em razão da posição de liderança que

ocupa no setor, oferecia especial interesse para a investigação do tema. De acordo com Yin (YIN, 2001, p. 63), um dos fundamentos que pode orientar a escolha de casos únicos é o do “caso revelador”, que oferece ao pesquisador a oportunidade de “observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica”.

Como recomenda ainda Yin (2001), buscou-se reunir evidências de diferentes fontes. Para isso, recorreu-se às seguintes técnicas:

- Pesquisa documental sobre o mercado cinematográfico brasileiro: além da Internet, foram consultadas empresas que atuam na área de cinema (FilmeB, Espaço Z Marketing de Entretenimento e Motion Picture Association);
- Entrevistas em profundidade com profissionais que detêm informações sobre esse mercado e suas práticas (consultores, cineastas, executivos de produtoras, exibidoras, agências de publicidade);
- Entrevista em profundidade com a responsável pela área de marketing da UIP;
- Pesquisa documental na UIP, que se dispôs a ceder relatórios e material promocional.

Esses dados foram analisados conjuntamente, sendo que o que se buscou foi descrever e compreender as estratégias da empresa e as bases nas quais essas estratégias se assentam. O estudo tem caráter exploratório e seus resultados não podem ser generalizados. O que se espera é que forneça elementos para melhor apreender esse mercado ainda muito desconhecido e dêem subsídios a futuros novos estudos sobre o tema.

Resultados

A análise dos dados foi organizada da seguinte forma: num primeiro momento, procurou-se fazer uma descrição das especificidades do mercado cinematográfico e do mercado brasileiro de filmes, de modo a contextualizar as informações relativas ao caso; em seguida, buscou-se descrever e analisar as informações colhidas sobre a empresa estudada.

Estrutura e funcionamento do mercado cinematográfico

A indústria do cinema envolve três etapas básicas: a produção de filmes, a sua distribuição e a exibição, geralmente feita sucessivamente em cinemas, vídeo e DVD e televisão (a cabo e aberta).

Os entrevistados descrevem essas atividades da seguinte forma:

“O sistema inteiro é composto por três fases: a produção, distribuição e exibição” (consultor).

“A distribuição compreende as atividades de divulgação do filme na mídia e a comercialização do mesmo com os veículos de exibição” (gerente de marketing de empresa de consultoria).

“Os exibidores são os veículos que colocam o filme à disposição do público, ou seja, são o canal de venda dos filmes” (gerente de programação de distribuidora independente).

A fim de se obter melhor entendimento sobre a estrutura do mercado cinematográfico, é fundamental conhecer uma distinção feita pelos profissionais do setor, que dividem as distribuidoras em duas grandes categorias: as *majors* e as independentes. As *majors* estão vinculadas aos grandes Estúdios em Los Angeles e têm uma verba anual estipulada pela matriz para fazer a divulgação dos filmes nos mercados locais. Entre elas, estão a UIP, a Columbia Tristar, a Buena Vista, a Fox Films. As distribuidoras

independentes não estão vinculadas a nenhum Estúdio nos EUA podendo comprar seus filmes em qualquer festival. Elas arcam com todas as despesas de divulgação de lançamento do seu lote de filmes. Entre elas, estão a Lumière, a ArtFilms e a Europa Filmes.

A seguir, alguns entrevistados explicam a diferença entre a distribuidora *major* e a independente:

“As distribuidoras podem ser classificadas de duas formas: as majors são chamadas assim por estarem vinculadas a um Estúdio de Cinema que é a sua única fonte de produtos e os distribuidores independentes não estão vinculados a nenhum Estúdio e podem adquirir produtos de diversas produtoras ou Estúdios” (diretora de marketing da UIP).

“As majors recebem aporte de capital das produtoras, ou seja, é distribuída uma verba por ano para cada filme que será lançado no Brasil, enquanto as distribuidoras independentes arcam com todas as despesas de divulgação do filme” (gerente de programação de distribuidora independente).

Segundo a diretora de uma distribuidora independente, em decorrência dessa posição, as independentes têm maior autonomia que as *majors* para adaptar suas ações de marketing aos mercados locais:

“A major é mais engessada, não pode adaptar tanto quanto uma distribuidora independente. Quando você é uma major, tudo tem que ser aprovado pela matriz, você tem uma margem pequena de negociação com a produtora. Já a distribuidora independente tem maior margem de negociação em relação à major com a produtora porque ela banca o filme sozinha”.

Vale ressaltar também que a maior parte dos lançamentos das *majors* é composta por filmes para entretenimento, também chamados pelos profissionais da área de “filmes-pipoca”, enquanto as independentes lançam em sua grande maioria filmes de arte. Nos Festivais, quem tem preferência para comprar os melhores lotes de filmes são as *majors* e, muitas vezes, as distribuidoras independentes adquirem os filmes que as *majors* rejeitam:

“95% dos lotes de filmes das majors, são filmes blockbusters, ou seja, o filme-pipoca, que é puro Hollywood. O core da UIP é lançar filmes-pipoca, aquele filme que você vai ao cinema para se divertir, é entretenimento” (diretora de marketing da UIP).

Os exibidores, ou salas de exibição, também podem ser divididos entre o chamado “circuito independente”, que prioriza a exibição dos filmes de arte como é o caso dos Grupos Estação, Espaço, ArtFilms, e os *multiplex*, que focam nos filmes-pipoca (embora possam também, devido ao número elevado de salas com que trabalham, ter alguns filmes independentes em cartaz). Além disso, os *multiplex* também podem optar por ter o mesmo filme sendo exibido em mais de uma sala como acontece na maioria das aberturas (fim de semana de estréia) dos *blockbusters*.

A princípio, a relação entre produtor, distribuidor e exibidor na indústria cinematográfica deve ser de colaboração, pois todos têm interesse em que o filme seja um sucesso no mundo inteiro. De acordo com os entrevistados, os três elos da cadeia dispõem de níveis semelhantes de poder, mas o potencial de bilheteria do filme exerce um papel determinante:

“Se a distribuidora tem um ‘Homem-Aranha’ como foi o caso da Columbia, ela tem maior poder de negociação. Caso contrário, o exibidor teria maior poder de barganha” (consultor).

Na prática, o exibidor pode optar por não exibir determinado filme por achar que este poderá lhe dar prejuízo. Mas ele deve levar em consideração que o lote de filmes tem produtos fracos, médios e ótimos e que, caso se recuse a exibir algum filme, poderá, também, perder outros, capazes de lhe trazer uma ótima bilheteria.

Um executivo da Motion Picture Association explica:

“Na verdade, o distribuidor e o exibidor são como sócios no negócio, que buscam, cada um, maximizar sua renda. O produtor trabalha de uma forma mais indireta. Pode se envolver na distribuição e exibição, na medida que tem idéia de como seria o marketing do filme: fazer um lançamento limitado, ou seja, com um número limitado de cópias, por exemplo, ou outras alternativas. Normalmente, trabalha-se em conjunto. O produtor é o dono o filme. Todos os três componentes da indústria cinematográfica (produtora, distribuidora e exibidora) exercem o mesmo poder. Todos trabalham juntos”.

Outro entrevistado complementa:

“O produtor tem poder quando está produzindo, a distribuidora tem que fazer resultado com aquele produto precisa elaborar uma estratégia perfeita para que o filme dê certo logo no fim de semana de abertura. Não é que seja maior ou menor poder, é que a posição da distribuidora é mais ingrata” (gerente de programação de distribuidora independente).

Em relação à influência que a produtora, distribuidora e exibidora exercem sobre as ações promocionais dos longas-metragens, as opiniões dos entrevistados se complementam:

“A produtora e distribuidora são as que influem na decisão das ações promocionais. Enquanto o exibidor deve ser consultado pela distribuidora antes de colocar a promoção dentro de seus cinemas, no ponto de venda” (diretora de marketing da UIP).

“O principal responsável pelo marketing é a distribuidora” (gerente de marketing de empresa de consultoria).

“A diretriz é dada pela distribuidora no lançamento, mas a produtora pode opinar” (gerente de programação de distribuidora independente).

Em suma, embora produtoras e em menor proporção, exibidores possam se pronunciar, as distribuidoras respondem pela maior parte das decisões e ações de marketing. São elas que elaboram e implementam as estratégias de lançamento de filmes, no caso das *majors*, em acordo com as produtoras (normas contratuais com atores ou atrizes, por exemplo, devem ser respeitadas), no caso das independentes, com um maior grau de autonomia, pois estas adquirem os filmes, arcando com os riscos e as decisões relativas à sua comercialização.

Como já foi mencionado, o produto filme pode ser distribuído em vários canais: a sala de cinema, o vídeo ou DVD e a televisão fechada ou aberta:

“Os canais do produto filme são: o cinema, TV aberta, TV fechada, Pay-per-view e Homevideo, que inclui o vídeo e DVD” (executivo da Motion Picture Association).

Quanto aos canais de distribuição que determinam o lucro dos filmes, o executivo de uma produtora afirma:

“Os estúdios de Hollywood praticamente não ganham dinheiro com a mídia sala de cinema, isto é importante para lançar o produto, estabelecer a marca. O montante investido é recuperado, em sua maioria, no HomeVideo, que é qualquer entretenimento doméstico, mais precisamente, vídeo e DVD”.

Outro entrevistado, em contrapartida, opina que:

“A seqüência toda de lançamento ainda depende do lançamento em Theatrical, salas de exibição. E o faturamento nas outras plataformas, ou segmentos, tais como HomeVideo e televisão, depende do sucesso, basicamente, dessa primeira plataforma. Entretanto, é a bilheteria que garante o faturamento da indústria apesar de algumas vezes, o retorno ser maior no lançamento em vídeo” (executivo da Motion Picture Association).

De acordo com o executivo de uma produtora, o desempenho em salas de exibição durante a chamada “abertura” é o momento crítico:

“Porque o filme só tem 48 horas para dar certo, entre a sexta à tarde (estréia) e o domingo à noite. Quando o filme é lançado na sexta, no sábado de manhã, já se tem as primeiras previsões nos Estados Unidos e, no domingo à noite, o mercado já sabe qual será a faixa de desempenho no mundo. Isso é calculado pela bilheteria do primeiro final de semana. A indústria norte-americana estima com 70% de certeza após o fim de semana de lançamento, se o filme dará certo ou não. E após o segundo fim de semana, faz essa estimativa com um grau de quase cem por cento de certeza, pelo menos no mercado americano”.

Segundo um consultor especializado, essa característica faz do mercado cinematográfico um mercado particularmente imprevisível:

“O mercado cinematográfico é um mercado curioso, pois ele tem um grau de imprevisibilidade muito grande quanto à performance internacional. Por exemplo, o filme ‘A Soma de Todos os Medos’, nos Estados Unidos, permaneceu três semanas em primeiro lugar no Box Office, enquanto, no Brasil, foi tratado pela distribuidora como um blockbuster, tendo sido lançado com um número elevado de cópias, mas em seu primeiro final de semana, ficou em quarto lugar. Ou seja, não teve uma boa abertura. Em contrapartida, ninguém esperava que o ‘Homem Aranha’ fosse tão bem. Atualmente, o filme está com sete milhões de espectadores”.

O momento crítico para um filme é o seu fim de semana de estréia, ou seja, a chamada “abertura”. Para o mercado cinematográfico, o filme tem que dar certo logo no primeiro fim de semana de estréia. Dependendo de sua performance, irá para uma sala menor, sairá do circuito, será exportado para outros países com um número reduzido de cópias ou será lançado como um *blockbuster*.

O mercado cinematográfico brasileiro

Em 2001, foram vendidos, no Brasil, cerca de 75 milhões de ingressos (DATA BASE FILMEB, 2001). De modo geral, segundo os entrevistados, o público brasileiro de salas de cinema caracteriza-se pela baixa representatividade de segmentos diferenciados, interessados em filmes de produtoras independentes (norte-americanas e outras), filmes de arte, documentários e outros. Os espectadores preferem, em sua maioria, assistir aos filmes-pipoca que são lançados pelas *majors*.

Fundamentalmente, porém, o que diferencia o público brasileiro do de outros países como Estados Unidos, Europa, ou até México, é o hábito de ir ao cinema. Em média, são vendidos, no país 1,5 ingressos ao ano por habitante, contra 5,2 nos Estados Unidos, 2,7 na França e no Reino Unido, 2,6 na Espanha e 2,3 no México (DATA BASE BRASIL, FILMEB, 2001).

“O Brasil tem uma taxa de consumo per capita baixa. Vende 80 milhões de ingressos por ano para uma população de 170 milhões, o que representa em média, meio ingresso por ano [...]. Com a entrada dos multiplex no Brasil, os ingressos ficaram ainda mais caros, estando assim, fora do alcance de 80% da população brasileira” (executivo de produtora).

O brasileiro também não tem o hábito, muito difundido nos Estados Unidos, de ver o filme, comprar o livro, comprar o CD e adquirir outros produtos associados ao filme, como camisetas, bonés, bonecos, etc. Segundo o proprietário de uma agência de publicidade, tais produtos funcionam, ao contrário, como chamarizes para ir ao cinema e o espectador espera ganhá-los:

“São os brindes. Porque não importa a classe social do indivíduo, ele gosta de ganhar brindes como um boné, camisa, mochila, mouse pad com a máscara do filme. Porque são artigos que não se compra, o espectador se sente privilegiado, foi o ‘escolhido’. Esse é um item que tem muito apelo pois ele pode expor para os amigos. O que também atrai os espectadores é quando ganham um convite de pré-estréia, pois assistirão ao filme antes fazendo com que se sintam privilegiados”.

Ou seja, muito mais que em outros mercados, é preciso mobilizar o público para levá-lo às portas dos cinemas.

Há uma forte preferência por filmes *blockbusters* de origem americana, fortalecendo ainda mais as grandes multinacionais de cinema (*majors*) que têm feito lançamentos com mais de 300 cópias para arrecadar o dinheiro investido logo nas duas primeiras semanas. Isso faz com que as distribuidoras independentes, que trabalham essencialmente com filmes de arte, fiquem cada vez menores, tendo que fazer lançamentos limitados, ou seja, com um número reduzido de cópias. Há cinco anos, as distribuidoras independentes eram muito maiores e mais poderosas, chegando mesmo a comprar circuitos exibidores, mas hoje são em menor número e não têm o mesmo poder de fogo.

Uma das tendências mais fortes observadas no país em 2001 foi a opção das *majors* pelos lançamentos com mais de 400 cópias, fato que só se tornou possível com a expansão dos *multiplex*. De acordo com o vice-presidente da MPA:

“Com a entrada dos multiplex, houve um choque muito positivo para as salas de exibição, pois isso permitiu lançamentos com um número muito maior de cópias, visto que assim, o filme pode faturar a maior parte do dinheiro nas primeiras duas semanas. Por isso, a tendência é positiva. Com um maior número de salas, ocorre o crescimento da demanda. Então, tem-se mais publicidade e mais oferta de filmes”.

Os *multiplex* chegaram ao Brasil em 1996 através das multinacionais como a UCI, da Inglaterra, Cinemark e Hoyts, dos EUA. A entrada destas multinacionais no mercado brasileiro acirrou a concorrência e trouxe um grande impulso ao mercado nacional de cinema. As empresas de exibição pretendem inaugurar mais de cem complexos *multiplex* nos próximos seis anos e, com isso, esperam ter um público até quatro vezes maior no final do mesmo período.

A UIP

A UIP é, no Brasil e no mundo, uma das mais importantes distribuidoras de filmes. Segundo Paraire (1994), o mundo hollywoodiano adquiriu o hábito de considerar como majors quatro grandes firmas que são as seguintes: UIP (uma empresa da Paramount e Universal e que distribui internacionalmente, excluindo-se a América do Norte, os produtos da DreamWorks); Columbia Buena Vista (que é uma *joint-venture* entre a Columbia Tristar e Buena Vista International); a Fox (que a partir de 2001 passou a distribuir internacionalmente os produtos da MGM) e a Warner Bros.

A diretora de marketing da UIP-Brasil descreve da seguinte forma a configuração atual da empresa:

“A Paramount Pictures e a Universal International distribuem seus próprios filmes nos Estados Unidos e Canadá. Criaram a UIP como estratégia de distribuição internacional. A sede da UIP fica em Londres. De lá, ela trabalha o mercado de cinema no mundo”.

A estrutura local de marketing comporta, além da diretora, cinco assistentes, encarregadas de Imprensa, mídia, Internet, promoções, pela produção de todo o material criativo dos filmes além de coordenar a tradução tanto do material que vai para a Imprensa quanto dos trailers e das legendas dos filmes. Já a matriz, em Londres, reúne aproximadamente 30 profissionais, pois eles são responsáveis pelos lançamentos que serão efetuados no mundo inteiro. Percebe-se que a estrutura de marketing da UIP no Brasil é bem enxuta comparando com a estrutura da matriz. Sendo que o marketing da matriz lida com o mundo inteiro, pois faz o acompanhamento de todos os lançamentos a nível mundial.

Usualmente, quase todos os filmes produzidos pelos estúdios que a UIP distribui são lançados no país:

“São pouquíssimos os filmes que a UIP Brasil recusa. Como a UIP pertence a Paramount, Universal, você não pode sair recusando filme. Alguns filmes a gente lança não pelo potencial dele em cinema mas porque ele vai funcionar melhor em homevideo. Porque quando você entra numa locadora, se você vê uma capa de vídeo que você já ouviu falar, você o aluga, agora se você nunca ouviu falar, você provavelmente não vai alugar”.

Em alguns casos, o lançamento em cinemas visa, apenas, beneficiar os outros canais:

“Existem filmes que não têm nem potencial de mercado, mas você lança para ajudar as outras franquias do grupo, ou seja, o vídeo / DVD, televisão aberta e fechada. Apesar dessas exceções, nós praticamente lançamos todos os filmes, até porque pela globalização os espectadores esperam isso”.

A diretora, porém, ressalta:

“Só não lançamos os filmes que não têm nada a ver com o Brasil”.

Quais são esses filmes? Basicamente, filmes fortemente voltados para o público norte-americano, “filmes só com negros” (diretora de marketing da UIP), sobre *baseball* (executivo de consultoria de marketing especializada em cinema), etc.

O nível de investimento em comunicação é determinado com base no potencial de bilheteria do filme:

“Um filme que é estrelado por Tom Hanks, você gasta muito mais do que um filme que não tem elenco. Um filme que tem como público de 15 a 20 anos, você gasta menos do que um filme que você tem como target de 15 a 40 anos. O marketing junto com vendas (Diretoria Geral) no Brasil define a verba e a matriz em Londres aprova ou reprova”. (Diretora de Marketing da UIP)

O relacionamento do departamento de marketing com a matriz é próximo e faz parte da rotina da empresa:

“Interagimos com Londres o tempo inteiro por e-mail, conversa telefônica e até conference call, quando há necessidade de envolver o estúdio também”.

Segundo a diretora de marketing da UIP as campanhas de lançamento dos filmes são recebidas da matriz, mas a filial tem autonomia para criar promoções locais. Isto é, inclusive, uma das principais atribuições do departamento de marketing da filial:

“A matriz avisa para a gente que tem um cartaz teaser e um regular. Alguns filmes, a matriz fala que quer que a filial faça os dois cartazes por causa do tempo até o lançamento, outros eles permitem que a gente escolha. Imprensa existem os relatórios que a gente recebe que são os International Marketing Strategy Document que diz se terá coletiva com o elenco do filme. Toda hora recebemos a cobrança do Report de Londres para saber se já negociamos promoções locais”.

De acordo com a diretora de marketing da UIP, a maior parte das ações deve, porém, ser aprovadas pela matriz antes de ser postas em execução:

“Quando temos idéias, aprovamos com Londres sempre. A matriz solicita que envie um Promotional Ideas Report com o que você está pensando em fazer de promoção, você envia para a matriz e eles te respondem que não entenderam, ou que pode, ou não. Existe uma política interna que promoção no valor acima de x, tem que ter aprovação antes de você ir em frente”.

O departamento de marketing brasileiro segue essa recomendação à risca, não apenas em razão das exigências da matriz e sim porque o diálogo com esta última proporciona oportunidades de interação potencialmente benéficas para ambas as partes:

“Eu não faço nada sem receber por escrito de Londres (matriz) a aprovação. A gente conversa tudo com eles por vários motivos: primeiro, porque eles podem dizer não, não faz que não é por aí a política que o estúdio quer, ou podem dar uma idéia do que deve ser feito ou, então, você cria uma ação promocional tão legal que eles distribuem para outros países imitarem você, ou eles te dão parabéns”.

Segundo a diretora de marketing da UIP, o *mix* de comunicação que a UIP utiliza para os seus lançamentos varia de filme para filme, sendo que os mais freqüentes são:

“Televisão é básico, nosso produto é imagem. Tudo depende da verba que você tem. Tem que ter trailer, cartaz, anúncio no jornal nem que seja no dia da estréia, banner, Internet com troca de banner, anúncio na Vejinha, AdShell, outdoor. Este último tem que verificar se o custo-benefício compensa pois tem um prazo mínimo de permanência e o filme nem sempre tem potencial para esse tipo de investimento. Se é um filme que tem potencial, pode-se fazer uma Première festa de lançamento do filme”.

A atuação da assessoria de imprensa também é essencial:

“Você tem que ter uma seção de Imprensa duas semanas antes, para o jornalista poder escrever sobre o filme, tem que enviar o material para eles (cromos, sinopses, login para entrar no site), tem que avisar a Imprensa”.

De acordo com a diretora de marketing da UIP, o orçamento do composto promocional é, habitualmente, distribuído da seguinte forma:

“Praticamente, 60, 70% do marketing é televisão. A não ser que seja um filme que tenha um budget tão pequeno, que você pula para o jornal. Dessa verba, já tem uma parte que você vai ter que fazer produção tem que copiar material eletrônico, fazer copiagens, enviar para as emissoras, fazer folhetos, produzir cartazes. Se o budget é pequeno, você não faz teaser, só faz o regular. Depois que você for fazendo isso, você vai vendo o que sobra. Se ele é um filme que cabe para outdoor, vamos fazer Rio e SP ou só Rio que é mais barato”.

Ainda de acordo com a diretora de marketing da UIP, há sempre alguma adaptação:

“Todos os filmes norte-americanos que são lançados no Brasil sofrem alguma adaptação, principalmente no P de Promoção, o que inclui, também, a propaganda. Sempre ocorre a adaptação à cultura local”.

A adaptação começa pelo título do filme:

“Normalmente, só se mantém um título em inglês quando este gerou muitas matérias na mídia, que possam atrair o público ao cinema. Como foi o caso do título: ‘Jurassic Park’”.

Mas trata-se, segundo a diretora, de uma exceção:

“Jurassic Park 1’ foi lançado no mundo inteiro na mesma data, porque se queria ter um suspense com a cara dos dinossauros. Aí você pode dizer que é uma padronização, a data de lançamento foi mundial...”.

De modo geral, os interlocutores do meio cinematográfico concordam em afirmar que as estratégias de promoção de filmes precisam ser adaptadas ao público local:

“Todos os filmes norte-americanos sofrem alguma adaptação quando são lançados no Brasil” (consultor).

“Não dá para vender de forma padronizada o produto filme” (gerente de programação de produtora independente).

A diretora de marketing da UIP relata casos de promoções propostas pela matriz que não se aplicam ao mercado brasileiro:

“Por exemplo, vá ao seu Radio DJ, faça um Talk Show. O Brasil não tem DJ que faça perguntas, não tem Talk Show, então quando eu leio aquela promoção, eu simplesmente ignoro e vou para outra. Agora, por outro lado, no Brasil, você pode colocar meninas andando de biquíni na praia distribuindo folhetos o que, na maior parte dos países, não pode”.

De acordo com a diretora de marketing da UIP, é fundamental fazer exposição do filme fora do cinema, criando ações diferenciadas e adaptadas ao público local:

“A vida do filme começa no ponto de venda com o cartaz, trailer, banner, móbile. Eu recebo um cartaz americano, o faço em português, a minha adaptação é praticamente a tradução. Tenho que trabalhar quem não está dentro do cinema porque em média quem está dentro do cinema são 200.000 pessoas que vão sempre, enquanto que para o filme arrebentar, é porque foram em média dois milhões de pessoas. Então, devo pegar o meu material de ponto de venda e criar novos locais de exposição estabelecendo parcerias locais, pois isso atrai o interesse do público para ver o seu filme”.

A UIP criou uma ação diferenciada para o filme *“Blue Crush”*. Estabeleceu uma parceria com a loja de *surfware* Billabong e conseguiu que 1000 lojas no Brasil colocassem o cartaz do filme. Há, também, outras estratégias de promoção que apelam, em grande medida, para a criatividade e para o conhecimento profundo dos hábitos do público local:

“Deve-se fazer ações promocionais para colocar o filme em outros lugares, onde a propaganda não coloca. Caso se tenha verba para anunciar na mídia e fazer ações promocionais diferenciadas, esta é a melhor opção”.

Como exemplos de promoção diferenciada, a diretora da UIP cita ações de *blitz* ou *sampling*, em *shoppings*, bares, restaurantes, lojas de conveniência ou praias, que visam divulgar o filme em locais distantes das salas de exibição, mas freqüentados pelo seu público potencial. A *blitz* consiste, por exemplo, em abordar consumidores oferecendo-lhes um sorteio onde o prêmio é um convite para a pré-estréia de um filme. Usualmente, os *promoters* são vestidos a caráter, com roupas que evocam o filme.

Uma *blitz* bem elaborada por uma agência de promoções, ou pela própria distribuidora do filme, pode propiciar estímulos emocionais e ajudar a fazer do lançamento do filme um evento do qual o público queira participar.

De acordo com o sócio-proprietário da Espaço Z,

“Não existem lançamentos que sejam engessados, porque cada filme é um produto. Cada filme tem um público específico, tem uma possibilidade diferenciada de parceria. [...] existem algumas coisas que já vêm com alinhamento mundial, mas não é a maioria [...]. A grande maioria é promoção local”.

A UIP, aparentemente, adere a essa visão. Delega à sua filial brasileira ampla autonomia para adaptar ou criar estratégias de promoção para o lançamento de seus filmes. Ao mesmo tempo, mantém controle sobre as decisões da filial:

“Antes de colocarmos qualquer ação promocional na rua, devemos ter a aprovação de Londres” (Diretora de marketing da UIP).

E, sobretudo, dialoga constantemente com ela:

“O Brasil é responsável por uma verba anual, que ele tem que cumprir, e por uma meta de faturamento. É responsabilidade nossa. Entretanto, nós temos uma matriz que nos orienta, conversa, troca idéias e aprova ou não” (Diretora de Marketing da UIP).

Segundo um consultor especializado, esse procedimento é usual no mercado cinematográfico, principalmente nas *majors*:

“Existe uma linha de comunicação que a agência tem que manter. Os estúdios sabem que cada território tem a sua particularidade de abordagem, eles dão essa liberdade pelo menos de criação e de apresentação, e aí, os estúdios analisam e verificam se tem algum problema contratual”.

No caso da UIP, a filial recebe *guidelines* que orientam a estratégia genérica de promoção. Recebe também material a ser encaminhado à imprensa (*slides, press-release, etc...*) e cartazes. Para cada lançamento, normas contratuais determinam o que pode ser alterado nesse material, mas a filial tem liberdade para propor alterações que não firmam essas normas (no filme *“O Rei da Baixaria”*, por exemplo, foi incluída no cartaz original uma paisagem do Rio de Janeiro). Tem também autonomia para propor ações promocionais locais, elaboradas sob medida para o público-alvo potencial do filme (no lançamento do filme *“Clube das Desquitadas”*, por exemplo, foram realizadas ações junto a associações de mulheres que fumavam charutos). Isto é feito, porém, no contexto de um diálogo constante com a matriz.

Em suma, os depoimentos colhidos coadunam-se com a descrição da diretora de marketing da UIP: a distribuidora exerce um papel decisivo e grande parte desse papel consiste em compreender e “traduzir” para o público local os apelos dos filmes que distribui. Tal atuação vai ao encontro da observação de Keegan (KEEGAN, 1999, p. 408) sobre os benefícios da adaptação da comunicação: campanhas localizadas “têm a vantagem de um apelo concentrado nos atributos mais importantes de um produto em cada país ou cultura”. Reforça, também, a afirmação de Moreira (1994) sobre a importância de uma propaganda local ou regional.

Embora as ações da filial sejam acompanhadas de muito perto pela matriz, que, além de fornecer diretrizes, opina sobre as decisões tomadas e mantém contato constante com os responsáveis locais, as estratégias de promoção demandam uma adaptação ao público local, que vai além de simples alterações no material disponibilizado pela matriz. Por mais que as linhas mestre sejam definidas, é preciso realizar um trabalho “corpo a corpo”, que exige um profundo conhecimento dos espectadores, dos seus valores e dos seus hábitos.

Considerações Finais

De acordo com Barker (1993), as razões mais importantes para a não padronização do composto de marketing são as diferenças de gostos e hábitos dos consumidores. Dentro do contexto do mercado cinematográfico, grande parte da responsabilidade sobre o modo de equacionar o dilema padronização *versus* adaptação recai sobre a distribuidora. Como sublinham os autores que tratam do marketing de experiências (HIRSCHMAN & HOLBROOK, 1982; SHIMP, 2002; PINE II, 1999; SCHMITT, 2000) e conforme observa a gerente de marketing da FilmeB:

“As pessoas vão ao cinema porque é uma mistura de diversão com fantasia. O cinema representa a realização dos sonhos”.

Embora possa haver uma crescente convergência, a nível mundial, desses “sonhos”, a estratégia promocional de um filme deve não apenas despertar o interesse do público, como também ser suficientemente impactante para levar a maior parte possível dos espectadores potenciais aos cinemas. Como se viu, o bom desempenho nas salas de exibição, especialmente, no fim de semana de abertura, é determinante para o sucesso nos demais canais (vídeo, DVD, televisão aberta e a cabo). Ou seja, o filme precisa transformar-se num acontecimento, num evento do qual as pessoas queiram participar.

Num mercado como o brasileiro, isto se torna particularmente crítico, já que a parcela de público suscetível de ir a um cinema é, comparativamente ao que ocorre em outros países, bastante reduzida, o que não impede que o sucesso em salas de exibição seja essencial para o desempenho em outros canais, estes sim, voltados para um público de grandes dimensões. De certa forma, é preciso conseguir cativar um número relativamente pequeno de potenciais formadores de opinião. Para isso, um bom filme não basta. O que as estratégias de promoção devem fazer é levar pessoas às portas do cinema no dia da estréia. Mais que persuasão, isto demanda uma certa magia, uma capacidade de atrair e mobilizar sonhos, desejos, pensamentos. Por maior que seja a tendência de homogeneização de gostos e preferências de que fala Levitt (1990), suscitar essa magia requer uma afinidade com a cultura local de que dificilmente estratégias estritamente padronizadas conseguiriam dar conta.

Para lidar com essa dificuldade, a UIP optou por um estilo de gestão de marketing internacional que concilia centralização na tomada final de decisões e delegação de responsabilidades na adaptação e elaboração de estratégias promocionais. De um lado, a matriz delega à filial autonomia para elaborar e negociar com parceiros locais as estratégias de promoção de seus filmes. De outro, ela mantém com esta um diálogo constante e se reserva o direito de aprovar ou vetar as iniciativas da filial. O desempenho da UIP no Brasil sugere que essa estratégia, que combina centralização e adaptação, tem gerado resultados favoráveis, propiciando à empresa a flexibilidade necessária para lidar com as peculiaridades do mercado cinematográfico e com as especificidades do público brasileiro.

Referências

- BARKER, T. A. A marketing oriented perspective of standardized global marketing. **Journal of Global Marketing**, v. 7, n. 2, p. 123-130, 1993.
- BAUDRY, J. L. Ideological effects of the basic cinematographic apparatus. **Film Quarterly**, v. 28, n. 2, 1974.
- BRITO, D. **Hollywood nua e crua**: Parte II. São Paulo: Nova Cultural, 1992.
- COBRA, M. **Ensaio de marketing global**. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.
- DATA BASE Brasil FILMEB, 2001.
- EDIÇÃO Especial Oscar. **FilmeB Trailer**. Rio de Janeiro: Espaço Z Marketing de Entretenimento, n. 3, mar. 2002. 46 p. Edição especial.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. Tradução de Carolina Martuscelli. 7ª ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- HIRSCHMAN, E.; HOLBROOK, M. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, set. 1982.
- KEEGAN, W. J. **Multinational marketing management**. 5ª ed. Nova Iorque: Prentice-Hall, 1995.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, P. Global standardization: Courting Danger. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 2, 1986.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4ª ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, M. Culture shock: the evolution from global advertising to multicultural advertising. **McCann-Erickson Worldwide**, Nova Iorque, 1994.

NELMES, J. **An introduction to film studies**. 2ª ed. Nova Iorque: Routledge, 1999.

PARAIRE, P. **O Cinema de Hollywood**. Tradução de Marina Appenzeller. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

PINE II, J. A era da experiência. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 13, p. 66-70, mar./abr. 1999.

QUELCH, J. Pensar localmente, o novo paradigma. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 25, p. 40-48, mar./abr. 2001.

SALLES, C. A. Marketing global: conceito ou mito? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EASP/FGV, v. 33, n. 4, p. 32-39, 1993.

SCHMITT, B. **Marketing experimental**. Tradução de Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHUH, A. Global standardization as a success formula for marketing in central eastern Europe? **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 133, summer 2000.

SHIMP, T. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Tradução de Luciana Rocha. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SQUIRE, J. **The movie business book**. Nova Iorque: Simon&Schuster, 1983.

SZYMANSKI, D. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. **Journal of Marketing**, p. 1-17, oct. 1993.

TURNER, G. **Cinema como prática social**. Tradução de Mauro Silva. São Paulo: Summus, 1997.

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

Internet:

<<http://www.filmeb.com.br>>. Acesso em: 15 mai. 2003.

<<http://www.variety.com>>. Acesso em: 15 mai. 2003.