

A composite image for a report cover. The left side features a purple-tinted background with a white grid pattern and a computer monitor displaying a waveform. The right side shows a close-up of a professional recording studio with a vintage-style microphone on a stand, a mixing console with various knobs and sliders, and a smaller piece of audio equipment in the foreground. The overall lighting is dramatic, with warm tones from the equipment and cooler tones from the background.

produção audiovisual

série mercado

ESTUDOS DE MERCADO SEBRAE/ESPM 2008

Sumário

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae 2008

Adelmir Santana

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Presidente

Luiz Carlos Barboza

Diretor Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

Luis Celso de Piratininga Figueiredo

Presidente Escola Superior de Propaganda e Marketing

Francisco Gracioso

Conselheiro Associado ESPM

Raissa Rossiter

Gerente Unidade de Acesso a Mercados

José Ricardo Mendes Guedes

Gerente Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio e Serviços

Patrícia Mayana

Coordenadora Técnica

Laura Gallucci

Coordenadora Geral de Estudos ESPM

Décio Tavares Coutinho

Coordenador Carteira de Cultura e Entretenimento

Valéria Barros

Coordenadora Carteira de Cultura

Matheus Marangoni

Pesquisador ESPM

Laura Gallucci

Revisora Técnica ESPM



série mercado

ESTUDOS DE MERCADO SEBRAE/ESPM

SETEMBRO DE 2008

produção audiovisual

Sumário

ESPM

SEBRAE

Sumário

I. Panorama Atual do Mercado de Produção Audiovisual.....	7
1. Introdução.....	8
1.1. Coleta de informações.....	8
2. Cadeia Produtiva do Negócio do Audiovisual.....	8
2.1. Condicionantes	8
2.2. Pré-produção	9
2.3. Produção.....	9
2.4. Pós-produção.....	9
2.5. Distribuição e comercialização.....	9
2.6. Consumo	10
3. Mercado.....	10
3.1. Segmentação por formatos	10
3.1.1. Cinema	10
3.1.2. Vídeo clipe.....	11
3.1.3. Filmes publicitários	11
3.1.4. Filmes empresariais	11
3.2. Segmentação por forma de produção	11
3.3. Mercado nacional	12
3.3.1. Cinema.....	12
3.3.2. Produção para TV	14
3.4. Mercado internacional	14
3.4.1. Exportação	14
3.4.2 Importação	15
3.5. O mercado audiovisual e o turismo	15
3.6. TV Digital.....	16
3.7. TV Pública	16
3.8. Festivais e mostras.....	18
4. Legislação e Incentivo Governamental.....	18
4.1. Legislação	18
4.1.1. Lei Rouanet	18
4.1.2. Lei do Audiovisual	19
4.1.3. Lei do Direito Autoral.....	19
4.1.4. Direito de uso de imagem.....	19
4.2. Combate à pirataria	19
4.3. Entidades de apoio	20
4.3.1. ABPITV	20
4.3.2. APEX BRASIL	20

4.3.3. APRO	20
4.3.4. ANCINE	21
4.3.5. ABEPEC.....	21
4.3.6. ABRAFIC.....	21
II. Diagnóstico do Mercado de Produção Audiovisual.....	23
1. Fatores-chave de Sucesso (FCS).....	24
2. Análise da Indústria (Matriz de Porter).....	25
3. Matriz PFOA.....	28
4. Estratégias Competitivas	29
5. Indicação de Ações de Comunicação e Marketing.....	30
5.1. Participação em feiras internacionais e nacionais	30
5.2. Preparação de materiais de apresentação.....	30
5.3. Estabelecimento de uma área comercial e de captação de recursos	30
5.4. Utilização da internet como canal de distribuição.....	31
6. Tendências para o Mercado de Audiovisual	31
6.1. Tendências no formato de comercialização e exibição.....	31
6.2. Tendências tecnológicas	31
6.3. Tendências do comportamento do consumidor.....	32
6.4. Tendências das exportações	33
7. Principais Problemas do Setor	33
7.1. Problemas relativos à divulgação.....	33
7.2. Problemas relativos à comercialização	33
7.3. Problemas relativos à infra-estrutura	33
7.4. Problemas relativos à armazenagem.....	34
7.5. Problemas relativos à qualidade	34
7.6. Problemas relativos à exportação.....	34
8. Considerações Finais	35



I. Panorama Atual do Mercado de Produção Audiovisual





1. Introdução

Este Sumário Executivo apresenta os pontos mais importantes de um amplo estudo, desenvolvido com o propósito de traçar um panorama atual sobre o mercado de produção audiovisual no Brasil.

O estudo citado teve como objetivo principal a oferta, aos empresários de micro e pequenos estabelecimentos desse setor, de um instrumento de Análise de Mercado Setorial obtido por meio de dados secundários, em âmbito regional e nacional, com foco no mercado interno de produção audiovisual.

1.1. Coleta de informações

As informações contidas no conjunto de relatórios foram obtidas, primordialmente, por meio de dados secundários, em âmbito regional e nacional, **com foco no mercado interno**.



2. Cadeia Produtiva do Negócio do Audiovisual

O mercado de Produção Audiovisual inclui qualquer produto que tenha como resultado a transmissão de uma imagem em movimento, seja qual for o meio utilizado para sua veiculação, reprodução, transmissão ou difusão.¹ Dada à extensão do setor, seria inviável trabalhar com todos os tipos de produtos audiovisuais; portanto, este estudo concentra-se aos produtos que têm praticamente o mesmo processo produtivo, tais como vídeos e filmes de curta, média e longa metragem, sejam eles para TV, Cinema, DVD ou novas mídias - como internet e telefonia móvel.

A cadeia produtiva do negócio do audiovisual aqui descrita se destina à fruição por um público-alvo específico e é comercializada para exibição nos mais diversos meios, como televisão, cinema, internet etc.

2.1. Condicionantes

A fase condicionante, como o próprio nome diz, não é constitutiva da cadeia do audiovisual, uma vez que não determina características, formatos ou remuneração desta cadeia; contudo, fornece insumos (principalmente capital humano) para o funcionamento do setor. Como outros mercados e fatores que condicionam o negócio do audiovisual destacam-se os setores: educação; equipamentos para gravação e edição de som e imagem; redes de exibição (cinema, televisão e internet); e os fornecedores de insumos para a produção dos suportes físicos.

1

Definição utilizada pela ANCINE - Agência Nacional de Cinema. Fonte: <<http://www.ancine.gov.br>>.

2.2. Pré-produção

A fase de pré-produção é fundamental para o produto final, pois é nesta fase de concepção de um projeto que se afirma as questões de tipologia e finalidade para o produto final.

Em relação à tipologia, é necessário realizar acordos com os idealizadores do produto cultural, definir se será uma animação, filme etc., bem como sua duração, para que se possa, posteriormente, agregar os elementos e os recursos financeiros e humanos necessários para a efetiva execução. Também é necessário definir para que meio o produto audiovisual se destina, uma vez que tanto a linguagem a ser utilizada como as formas de distribuição e comunicação são diferentes para cada escolha realizada.

Nesta fase, os direitos de gravação são decididos e adquiridos, os roteiros são desenvolvidos, há a escolha e a capacitação de profissionais (elenco, equipe técnica) e as locações são definidas; também é necessária a captação de recursos para todo o projeto ou para as fases posteriores, e a escolha dos fornecedores.

2.3. Produção

A produção é caracterizada por ser a fase o produto audiovisual é desenvolvido. Serão percorridas as etapas até se obter o produto em “estado bruto”. Nesta fase são realizadas a escolha e a preparação do elenco, a contratação da equipe técnica, a locação ou a aquisição de equipamentos e softwares, a construção de cenários e figurinos e a filmagem, em si. É necessário, também, atentar à parte legal das locações, pois, muitas vezes, pode ser necessário pedir alvarás e licenças para prefeituras, estados ou entidades privadas, além de pedidos de apoio e autorizações específicas da polícia, do corpo de bombeiros etc.

2.4. Pós-produção

Esta é uma fase mais técnica, em que o “produto bruto” obtido na fase anterior é trabalhado para atingir o resultado visado pelo projeto. Neste estágio são realizadas as etapas de revelação e laboratório (caso seja uma animação ou imagens captadas por meio digital, esta etapa não existe), edição, montagem, finalização, tratamento de imagem e de som, além da adição da trilha sonora.

Ao final dessa etapa, tem-se a *matriz* de um produto audiovisual que pode ser reproduzida, distribuída e comercializada.

2.5. Distribuição e comercialização

A característica principal do elo da distribuição está nas diferentes possibilidades e finalidades que o produto de audiovisual pode ter, desde a veiculação direta em TV até a divulgação do produto pela internet. É importante destacar que a escolha do formato de distribuição está diretamente ligada ao tipo de produto. Por exemplo: um filme de longa metragem pode seguir o roteiro Cinema => Locadora => TV por Assinatura => TV Aberta; um documentário de curta metragem, em geral, tem a seqüência Festivais => DVD como seu principal formato de distribuição. Além dessas alternativas, existem produções feitas especificamente diretamente para a TV, seja ela aberta ou por assinatura.

Com as novas tecnologias e, principalmente, com a internet em crescimento, muitos produtos audiovisuais têm a Web como destino direto.

O formato de comercialização e a estratégia de preço dependem, basicamente, dos canais que serão utilizados para a distribuição do produto.

2.6. Consumo

Os produtos audiovisuais podem ser consumidos em salas de exibição, na televisão e, mais recentemente, por meio de computadores e de tocadores portáteis de vídeos, tais como os iPod Classic e Touch que possuem capacidade para reproduzir vídeos no formato MP4.²

Ao consumir o produto em uma sala de exibição, o espectador tem que se submeter a algumas características inerentes ao processo, tais como: a disponibilidade de lugares, os horários determinados pelo exibidor, a apresentação ininterrupta do filme e o compartilhamento da apresentação com outras pessoas. Por essas e outras razões (incluindo o preço elevado dos ingressos), no Brasil, a tendência é de queda na frequência dos cinemas: em 2003, 102 milhões de pessoas foram ao cinema no país, número que cresceu para 114 milhões em 2004 e caiu para cerca de 89 milhões de pessoas em 2005, de acordo com a Filme B, em mensurar o mercado de cinema no Brasil.³



3. Mercado

O mercado mundial de produção audiovisual é muito grande. No ano de 2005, somente os EUA - o maior representante deste mercado - apresentou um faturamento acima de R\$ 126 bilhões e gerou mais de 1,3 milhões de empregos diretos. Antes, contudo, de aprofundar a análise do mercado de audiovisual, é preciso esclarecer alguns conceitos, conforme segue.

3.1. Segmentação por formatos

Existem diversos formatos de produção audiovisual que, em geral, diferem pelo meio de exibição e pelo propósito do produto final (por exemplo, podem ser produções artísticas ou comerciais).

3.1.1. Cinema

Em sua maioria, são produções classificadas como artísticas, ou seja, não visam vender um produto, uma marca ou a imagem de uma empresa. Neste segmento de mercado, as produções nacionais perdem espaço para as produções estrangeiras, especialmente norte-americanas. Contudo, eventualmente surgem filmes nacionais de destaque, como o recente "Tropa de Elite".

2 MP4 é um formato de codificação de vídeo de alto poder de compactação, facilitando assim sua portabilidade e rápida difusão, principalmente via internet.

3 Fonte: Portal Filme B. Relatório Database Brasil 2005: <<http://www.filmeb.com.br>>.

3.1.2. Vídeo clipe

São vídeos musicais de curta duração que, na maior parte das vezes, contam uma *estória ilustrada* da música em exposição. Embora possam ter características artísticas, o objetivo central da produção de um vídeo clipe é a geração de receita para o artista, seja pela venda da música em CD (só som), em DVD (som + imagem; por exemplo, uma coleção de vídeo clipes ou a gravação de um show), em meio virtual (som e/ou imagens baixados via internet) ou atraindo pessoas para shows e apresentações do artista.

3.1.3. Filmes publicitários

Um comercial é muito diferente de “um filme com duração de 30 segundos”. A televisão muda constantemente e, com o grande acréscimo do número de canais propiciados pela TV por assinatura - e o conseqüente aumento do *zapping*⁴ - as agências de propaganda estão sempre à busca de novas formas para prender a atenção da audiência. Uma delas é a variação na duração dos comerciais; por exemplo, no lançamento de grandes campanhas, um comercial pode, facilmente, ter um minuto ou mais – como no recente comercial da Coca Cola, com *estréia* realizada em Hollywood (capital do cinema norte americano) e três minutos de duração. Posteriormente, na fase de sustentação das campanhas publicitárias o tempo se reduz para 30 segundos e, eventualmente, até 15 segundos; assim, ao se estruturar um filme publicitário, já se prevê a possibilidade de “encurtá-lo” sem perda da mensagem, do conteúdo-chave e do objetivo principal: vender um produto, uma marca, uma idéia, a imagem de uma empresa etc.

3.1.4. Filmes empresariais

São produções que não têm ligação com a propaganda, embora se destinem a atender às demandas das empresas; em geral são vídeos com maior tempo de duração e que, entre outros temas, podem conter uma apresentação institucional da empresa, cursos e treinamento em áreas diversas ou o registro de eventos corporativos.

3.2. Segmentação por forma de produção

Os filmes podem ser divididos em função da forma de produção:

- *Live action* - produção realizada com pessoas reais, com cenas rodadas em estúdio e/ou locações fora de estúdios e/ou ao ar livre. É, de longe, o gênero mais utilizado na soma de todas as produções.
- Animação – é todo e qualquer filme criado quadro a quadro, quer seja via ilustração manual ou computadorizada. É um gênero que tem crescido bastante no cinema e na propaganda.
- Documentário – seu foco está no compromisso de mostrar determinada realidade aos espectadores, a partir do ponto de vista do autor/diretor. Portanto, um documentário é uma representação parcial e subjetiva da realidade.

4 Zapping: troca rápida de canais utilizando o controle remoto.

- Experimental - muitas vezes é feito para testar a reação dos espectadores frente a determinados tipos de apresentação não convencionais no cinema ou na TV. O filme experimental tende a se aproximar mais de outros tipos de arte, uma vez que tenta fugir do mero padrão de *certo ou errado*.

3.3. Mercado nacional

Neste estudo, o mercado nacional de audiovisual será separado em duas áreas, uma voltada para o cinema e outra para a produção no formato para TV, uma vez que estas áreas apresentam comportamentos distintos, como apresentado à frente.

3.3.1. Cinema

Segundo dados do relatório setorial do Portal Filme B,⁵ em 2005, pela primeira vez após o período da retomada de crescimento do cinema brasileiro, um filme nacional liderou o *ranking* geral de espectadores do ano. “Dois Filhos de Francisco – A história de Zezé Di Camargo e Luciano” teve uma audiência de mais de 5,3 milhões de espectadores, gerando uma arrecadação de R\$ 36,7 milhões.

Para o mercado de cinema em geral, no entanto, o ano de 2005 foi marcado pela primeira queda do público e da renda depois de cinco anos de crescimento contínuo. Se, em 2004, o total de ingressos vendidos chegou a 114,5 milhões e a arrecadação de bilheteria a R\$ 765 milhões, em 2005 o público foi de aproximadamente 89,7 milhões e a renda, de R\$ 645 milhões, números que representam quedas respectivas de 22% e 16%. O resultado para o setor só não foi pior porque o preço médio do ingresso subiu 7%, ultrapassando R\$ 7. A partir destes números, conclui-se que, em 2005, o consumo per capita de cinema foi de meio ingresso por habitante.

A queda de público que afetou o mercado brasileiro não foi um fenômeno isolado, tendo atingido também os Estados Unidos e todos os países cujos cinemas dependem, a cada ano, da *safra hollywoodiana*. As opiniões dos profissionais do mercado e das revistas especializadas sobre os motivos dessa perda de público dividiram-se entre os que creditam a queda a uma questão sazonal, *de safra*, e aqueles que perceberam essa queda como o início de uma crise estrutural do cinema, que estaria enfrentando uma competição cada vez mais pesada do entretenimento caseiro (principalmente o DVD), além da pirataria.

Especificamente no caso do Brasil, é preciso, ainda, considerar a quantidade relativamente baixa de salas de exibição existentes no país. Segundo o site Filme B, em 2005 havia um total de 2.045 salas de cinema, sendo a maioria no formato Multiplex (936 em conjuntos de salas), o que significa, aproximadamente 90 mil habitantes por sala de cinema no país. O maior exibidor em 2005 foi a Cinemark, com 27% de participação no mercado, seguida pela Empresa Cinemas São Luiz e pela UCI, com 11,8% e 9,9% respectivamente.

5 Fonte: Portal Filme B, 2005, op. cit.

Tabela 1 – Ranking dos 30 maiores exibidores do Brasil por volume de público, participação de mercado, receita e preço médio por ingresso

Exibidor	Volume de público (em número de pessoas)	Participação de mercado por volume de público (em %)	Receita (em milhões de reais)	Preço médio por ingresso (em reais)
Cinemark	24.765.687	27.6%	208.422.011	8.42
Empresa Cinemas São Luiz	10.603.294	11.8%	80.585.034	7.60
UCI	8.842.241	9.9%	74.660.791	8.44
Cinematográfica Araújo	5.362.376	6.0%	32.038.437	5.97
Moviecom Cinemas	4.164.165	4.6%	25.354.298	6.09
Espaço de Cinema	3.021.899	3.4%	26.536.825	8.78
Box Cinemas	2.843.134	3.2%	18.780.699	6.61
Orient Filmes	2.608.849	2.9%	16.927.686	6.49
Arco Íris Cinemas	2.379.285	2.7%	13.770.366	5.79
GNC Cinemas	2.165.340	2.4%	15.363.724	7.10
Grupo Playarte	2.063.362	2.3%	16.041.401	7.77
Cineart	1.812.886	2.0%	11.024.830	6.08
Empresa Cinemais	1.499.417	1.7%	8.951.102	5.97
Cinematográfica Haway	1.355.414	1.5%	8.666.961	6.39
Grupo Estação	1.296.478	1.4%	10.500.936	8.10
Grupo Paris Filmes	1.293.710	1.4%	9.443.319	7.30
Cinemas Sercla	1.205.746	1.3%	5.565.376	4.62
Cinesystem	1.179.313	1.3%	7.090.936	6.01
Empresa São Luiz de Cinemas	1.136.420	1.3%	6.110.567	5.38
Art Films	1.127.973	1.3%	8.278.987	7.34
Hoyts General Cinema	1.052.682	1.2%	8.746.214	8.31
Afa Cinemas	831.821	0.9%	4.335.369	5.21
Cinemas Paris Severiano Ribeiro	823.809	0.9%	6.705.805	8.14
Cinemastar	752.889	0.8%	4.517.781	6.00
São Paulo Cinemas	638.226	0.7%	7.063.852	11.07
Gonzaga Cinemas	551.570	0.6%	3.365.059	6.10
Espírito Santo Cinemas	544.235	0.6%	4.092.075	7.52
RBM Cinemas	487.310	0.5%	2.815.827	5.78
Brasil Cinemas	439.424	0.5%	2.794.421	6.36
Sul Projeção	427.439	0.5%	2.230.407	5.22

Fonte: Relatório "Database Brasil 2005" do Portal Filme B: <<http://www.filmeb.com.br>>

A Cinemark era a maior empresa em número de salas (306 salas espalhadas pelo país), e o cinema campeão de público em 2005 foi uma sala pertencente à empresa UCI, localizada no Shopping Center NY, no Rio de Janeiro (RJ), com 1,4 milhões de espectadores no ano.

3.3.2. Produção para TV

A produção para TV de conteúdo independente é regulamentada por lei específica para que as produtoras independentes tenham condições de exibir seus produtos com maior facilidade. O projeto de lei n. 256-D, ainda não votado,⁶ prevê a obrigatoriedade de 40% de grade de programação das emissoras de TV aberta ser de produção nacional, e também que 40% deste total deve ser suprido por produções independentes de caráter ficcional ou documental.

Caso esse projeto se transforme em lei, pode-se prever um grande aumento no mercado de produção audiovisual artística (ou seja, sem fins publicitários, conforme anteriormente segmentado),

Não existem dados suficientes e confiáveis sobre o montante anual de produções, uma vez que nem todas as produções têm como destino a TV aberta ou fechada e, mesmo com a existência de associações para fomento do mercado (como a ABPITV - Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão⁷), não há uma informação *oficial* das produtoras nas associações e nos órgãos de controle. Sabe-se, porém, que o mercado mundial de audiovisual representa mais de 450 bilhões de dólares e que o Brasil chega a cerca de 5 bilhões, ou seja, pouco mais de 1% do mercado.⁸

3.4. Mercado internacional

O mercado internacional de audiovisual fatura mais de US\$ 450 bilhões,⁹ sendo seus carros-chefe os produtos destinados para o cinema, embora a arrecadação com a exibição de filmes em salas de cinema venha diminuindo ano a ano.

3.4.1. Exportação

O mercado nacional de produção audiovisual também é composto pela produção destinada à exportação, seja do produto como um todo ou apenas de uma etapa de produção. Como exemplo, pode-se citar o movimento de diversas agências internacionais, a partir de 2000, no sentido de realizarem seus filmes publicitários no Brasil (especialmente no eixo Rio/São Paulo) em função da alta qualidade técnica disponível aliada ao baixo custo relativo.

A ABPITV, com o apoio da APEX-BRASIL,¹⁰ tem diversos projetos voltados para o auxílio das exportações de produções audiovisuais, que podem ser vistos em seu site.¹¹

6 A previsão é que essa votação ocorra ainda em 2008.

7 Para maiores informações, acessar: <<http://www.abpitr.com.br>>.

8 Fonte: ABPITV. Apresentação ao Senado 2007: <<http://www.abpitr.com.br>>.

9 Fonte: ABPITV, 2007, op. cit.

10 Para maiores informações, acessar: <<http://www.apexbrasil.com.br>>.

11 Para conhecer todos os eventos nacionais, acessar: <http://www.abpitr.com.br/mostra_textos.php?codigotexto=17>; para conhecer todos os eventos internacionais, acessar: <http://www.abpitr.com.br/mostra_textos.php?codigotexto=18>.

Os empresários que desejem exportar precisam estar atentos a datas e locais desses eventos com bastante antecedência, uma vez que, por serem realizados na sua maioria no exterior, demandam um planejamento mais cuidadoso para sua participação, além de um maior investimento financeiro – sobretudo no caso de MPes.

3.4.2 Importação

Com relação à importação no setor de produção audiovisual, há duas questões distintas a serem abordadas: a importação de equipamentos e suprimentos necessários para a realização das obras audiovisuais; e as produções audiovisuais, em si, que entram oficialmente no país.

A importação dos equipamentos é fundamental para este mercado, uma vez que não há no país praticamente nenhuma produção de câmeras de vídeo com alta definição, entre outros equipamentos necessários para uma boa qualidade do produto final. Apesar da não existência de concorrentes locais, por serem produtos industrializados incide uma alta carga tributária sobre estes equipamentos, fazendo com que seu preço se torne muito caro para as MPes do setor.

No tocante à importação de conteúdo constata-se, historicamente, uma grande penetração de produtos estrangeiros. Como exemplo, nos canais de TV fechada a quase totalidade da programação é composta por conteúdo de origem estrangeira e mesmo na TV aberta boa parte da programação é “importada” – sobretudo filmes, séries, vídeo clipes e desenhos animados.

3.5. O mercado audiovisual e o turismo

Os mercados de produção audiovisual e de turismo têm muito em comum, o que nem sempre é perceptível em uma análise superficial. A associação mais direta entre eles é a exposição das locações utilizadas nos filmes para todo o mundo; um exemplo é a constante presença da ponte *Golden Gate* em Los Angeles (EUA) nos filmes americanos. Além disso, a própria cultura de um país ou região é disseminada pelo mundo por meio dos produtos audiovisuais, podendo estimular ou desestimular o fluxo de turismo, dependendo da forma como é apresentada.

Um estudo do *bureau* de turismo inglês revela que mais de 30% dos turistas que escolhem o Reino Unido como destino tem como principal influência a exposição do país na mídia (seja TV ou cinema). Outros países - como França, Nova Zelândia, Austrália, Canadá, Irlanda e Estados Unidos - também adotam o *turismo cinematográfico* como estratégia de promoção do “turismo real”. Esta forma de turismo acabou criando uma nova categoria de turistas, os chamados *set-jettors* (em tradução livre, visitantes de *sets* de filmagem).

Comprovando essa tendência, pode-se citar o impacto positivo da trilogia “O Senhor dos Anéis” no turismo da Nova Zelândia, sendo considerado um enorme caso de sucesso com ampla repercussão na mídia. Após a apresentação da trilogia, o país chega a receber, por ano, um número de turistas equivalente a cerca de 60% da sua população.

Além de prover locações para os filmes, o turismo cinematográfico também é uma forte ferramenta de afirmação da imagem de uma nação, e os festivais de cinema fazem parte desse contexto.

Tabela 2 – Impactos do Turismo Cinematográfico

Filme	Locação	Impacto em número de visitantes
Coração Valente	Wallace Monument, Escócia	300% de aumento do número de visitantes depois do lançamento
Dança com Lobos	Fort Hayes – Kansas, EUA	25% de aumento comparado com apenas 7% em média nos anos anteriores
Campo dos Sonhos	Iowa, EUA	35.000 visitantes em 1991, crescimento estável anualmente
O Senhor dos Anéis	Nova Zelândia	10% de aumento anual entre 1998 e 2003 apenas do Reino Unido
Trilogia Harry Potter	Várias locações no Reino Unido	Todas as locações tiveram um acréscimo de 50% ou mais
A Praia	Tailândia	22% de aumento no mercado jovem em 2000
Tróia	Canakkale, Turquia	73% de aumento de turismo

Fonte: Estudo de Sinergia e Desenvolvimento entre Indústria Turística e Audiovisual Brasileiros. Ministério do Turismo, 2007.

Além do turismo de lazer, o impacto da produção audiovisual regional se faz sentir na busca, cada vez mais freqüente, por locações e mão de obra mais baratas para as produções de cinema, gerando, assim, uma fonte de *turismo de negócios*. Ao serem escolhidos como locais para a realização de um filme, um país ou região podem chegar a receber milhões de dólares indiretamente, principalmente devido aos gastos em locação de espaços, hospedagem e alimentação para as equipes estrangeiras e locais, além da contratação de diversos serviços locais – transporte, equipamentos etc.

3.6. TV Digital

A TV Digital, neste momento em seus primeiros passos no Brasil, representará uma grande mudança no padrão atual de transmissão de TV no país pela significativa melhoria no processo envio do sinal (que possibilita grande melhoria de imagem e som), mas, sobretudo, por **mudar a forma como a informação pode ser trabalhada e a associação a novos serviços**.

O prazo inicialmente previsto para que a TV Digital cubra todo o país é de 10 anos, contados a partir do início de suas transmissões, ocorrido em novembro de 2007. Este prazo (bastante longo em um mundo em que as mudanças tecnológicas ocorrem com grande velocidade) se deve, de um lado, ao alto custo das mudanças tecnológicas e de infra-estrutura associadas ao novo processo. De outro lado, o prazo longo reflete a necessidade da maioria dos consumidores realizarem a troca de seus aparelhos de TV ou, no mínimo, adquirirem um conversor de sinal. Portanto, o total aproveitamento dos novos serviços e benefícios que poderão ser oferecidos pela TV Digital não tem perspectivas de grande penetração geográfica no curto prazo.

3.7. TV Pública

O termo *TV Pública* significa o conjunto de redes de TV com cunho educativo-cultural (universitárias, institucionais e comunitárias) que tem como principal objetivo a educação e não o puro entretenimento – este último, deixado a cargo da TV comercial.

Para representar os interesses e fomentar a TV Pública no país foi fundada, em abril de 1998, a ABEPEC (Associação Brasileira das Emissoras Públicas Educativas e Culturais),¹² que congrega as 19 geradoras de televisão aberta com finalidades educativa, pública e cultural. A associação tem como objetivo a defesa da TV pública independente, cuja programação deve estar a serviço do cidadão e da sociedade, valorizando a análise e o espírito crítico como ferramentas que conduzem ao conhecimento.

As redes de TV pública, contudo, não estão vinculadas apenas ao meio *televisão*, fazendo-se presentes, em muitos casos, em outros meios de comunicação de massa, como o rádio e a internet, conforme visto na tabela a seguir.

Tabela 3 – Meios de Comunicação de Massa das Redes de TV Pública

Emissora	Rádio	Página na Internet
TV Educativa de Alagoas – AL	Rádio Educativa FM Rádio Difusora AM	www.tvealagoas.com.br
TV Cultura Manaus – AM	Rádio Cultura	www.tvcultura-am.com.br
TV Educativa – BA	Educadora FM 107,5	www.irdeb.ba.gov.br
TV Ceará – CE	Não tem	www.tvceara.ce.gov.br
TV Nacional – DF	Rádio nacional AM e FM Rádio Nacional da Amazônia Rádio nacional do Rio de Janeiro	www.radiobras.gov.br
TVE – ES	Rádio AM Espírito Santo	Não tem
TVE – MA	Não tem	www.redebrasil.tv.br/tvemaranhao
Rede Minas de Televisão – MG	Não tem	www.redeminas.mg.gov.br
TV Regional – MS	FM Regional MS	www.tvregional.com.br
TV Cultura – PA	Rádio Cultura	www.portalcultura.com.br
TV Universitária – PE	Rádio Universitária	www.tvu.ufpe.br
TVE – PR	Paraná Educativa FM 97,1 e AM 630	www.pr.gov.br/rtve
TVE – Rede Brasil – RJ	Rádio MEC	www.redebrasil.tv.br
TV Universitária – RN	Rádio FM Universitária	www.ufrn.br/servicos/comunicacao
TVE – RS	FM Cultura 107,7	www.tve.com.br
TV Cultura – SC	Não tem	Não tem
TV Aperipê – SE	Aperipê AM e FM	www.aperipe.com.br
TV Cultura – SP	Cultura AM e FM	www.tvcultura.com.br
TV Pamas – TO	Rádio 96 FM	www.redesat-to.com.br

Fonte: Caderno de Debates – 1º Fórum de TVs Públicas

3.8. Festivais e mostras

O circuito brasileiro de festivais, que hoje já ultrapassa 100 eventos anuais, além do destaque por sua importância cultural, representa um alto valor monetário. Estima-se que, anualmente, o setor de eventos audiovisuais brasileiros movimente cerca de R\$20 milhões, considerando recursos financeiros oriundos de patrocínios e de apoios concedidos por empresas e instituições parceiras.

No tocante à geração de empregos, o circuito de festivais cria, em média, 100 postos de trabalho por evento gerando, também, um processo de capacitação, intercâmbio e reciclagem de mão-de-obra especializada no setor audiovisual. Esta mão de obra, em geral, é temporária e não está vinculada a um festival específico.

Ao todo, este circuito de festivais realiza mais de 20 mil exposições/ano, que atrai um público da ordem de 2,5 milhões de espectadores; mais uma vez, nota-se um impacto relevante em outro setor dinâmico da economia brasileira: o turismo. Como exemplo, pode-se citar a Mostra Cinema de Tiradentes (MG) que contou, em 2007, com mais de 600 trabalhos inscritos e atraiu mais de 6 mil pessoas.



4. Legislação e Incentivo Governamental

4.1. Legislação

O Brasil tem duas importantes leis para o fomento da produção audiovisual: a Lei do Audiovisual e a Lei Rouanet. Contudo, a grande maioria das MPEs não consegue aproveitar seus potenciais benefícios, por falta de condições de atender às exigências burocráticas; assim são as empresas médias e grandes do setor as maiores beneficiadas pela atual legislação. Para melhor compreensão dessa situação paradoxal, serão apresentados os principais pontos destas duas leis, assim como as demais demandas legais necessárias para o setor.

4.1.1. Lei Rouanet¹³

Esta é a lei mais conhecida; de alçada federal, oferece incentivos à pessoa física ou jurídica que apoiar financeiramente o desenvolvimento da cultura nacional. Este incentivo se concretiza por benefícios aplicados ao imposto de renda devido: em tese, qualquer pessoa física ou jurídica pode patrocinar um projeto cultural, utilizando até 4% do imposto de renda devido. Na prática, as exigências previstas na lei praticamente fazem com que esse apoio financeiro só possa ser oferecido por pessoas jurídicas de grande porte.

4.1.2. Lei do Audiovisual¹⁴

Esta lei criou dois incentivos fiscais visando o desenvolvimento da indústria cinematográfica brasileira, sendo o principal deles:

“1. Através do art. 1º da Lei e da sua posterior modificação pela Lei n.º 9.323, de 5 de dezembro de 1996, pessoas jurídicas e físicas podem adquirir Certificados de Investimentos Audiovisuais, representativos dos direitos de comercialização de obra cinematográfica brasileira de produção independente ou de projetos de exibição, distribuição e infraestrutura técnica específicos da área audiovisual cinematográfica, e abater os recursos dispêndios na compra destes certificados, no imposto sobre a renda, até o limite de 3% do imposto devido, além de abater estes valores como despesa operacional, no caso de pessoa jurídica”.

Mais uma vez, a extensa documentação e demorada burocracia tornam a lei de difícil aproveitamento por e para MPEs.

4.1.3. Lei do Direito Autoral¹⁵

Esta lei atualiza e consolida a legislação sobre os direitos autorais no país; seu objetivo é proteger os artistas contra o plágio e a execução sem autorização de suas músicas, seja de forma integral ou parcial, para quaisquer fins lucrativos.

O direito autoral compõe, em geral, 8,4% do preço cobrado por um CD; deste valor, cerca de 75% ficam em poder dos autores da obra e os outros 25% ficam com a produtora. Existe ainda a divisão do direito autoral em Conexo e Fonográfico. O primeiro diz respeito à propriedade de voz e dos instrumentos constantes em uma produção cultural; o Fonográfico consiste no direito da propriedade sobre o fonograma (a música), ou seja, sobre o arquivo produzido com a obra e o intérprete.

4.1.4. Direito de uso de imagem

A preocupação com o direito de uso de imagem deve ser um item fundamental para as produtoras audiovisuais, uma vez que, ao utilizarem atores e/ou figurantes, há a necessidade de garantir que nenhum dos envolvidos possa, em algum momento, processar a produtora por uso indevido de suas imagens, conforme previsto no Código Civil Brasileiro. Por isso, já é comum que os contratos de trabalho do setor explicitem o tipo de utilização das imagens e o tempo previsto para a exibição dos materiais audiovisuais.

4.2. Combate à pirataria

O Brasil conta com duas principais entidades de apoio no combate à pirataria, uma governamental (CNCP - Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos Contra a Propriedade Intelectual, ligado ao Ministério da Justiça)¹⁶ e outra não governamental (FNCP - Fórum Na-

14 Lei n.º 8685/93, de 20 de julho de 1993

15 Lei do Direito Autoral: Lei Federal 9610 de 19/02/1998

16 Para maiores informações, acessar: <<http://www.mj.gov.br/combatepirataria>>.

cional Contra a Pirataria e Ilegalidade, uma sociedade civil).¹⁷ Essas instituições atuam contra a pirataria em todos os setores de atividade, não apenas com foco na produção audiovisual.

Apesar da crescente atuação destes órgãos, o combate à pirataria tem encontrado dificuldades para diminuir a venda e o consumo de produtos falsificados na área audiovisual; um exemplo dessa dificuldade refere-se mais uma vez, ao recente sucesso do filme “Tropa de Elite”, lançado em outubro de 2007. Antes mesmo que o filme chegasse aos cinemas brasileiros, já podia ser encontrado em camelôs e na internet, com qualidade de DVD; grande parte da audiência do filme foi obtida com a compra de DVDs piratas, a um preço máximo de R\$ 10,00 - ou seja, inferior ao preço médio de um ingresso de cinema na cidade de São Paulo (média de R\$ 15,00 em janeiro de 2008).

4.3. Entidades de apoio

4.3.1. ABPITV¹⁸

Fundada em 1º de julho de 1999, a ABPITV (Associação Brasileira das Produtoras Independentes de Televisão) é uma entidade sem fins lucrativos que representa as empresas produtoras independentes de conteúdo audiovisual para televisão que tem como objetivo buscar novas oportunidades de mercado no Brasil e no Exterior.

4.3.2. APEX BRASIL¹⁹

A APEX-Brasil tem como objetivo de estimular as exportações brasileiras de todos os setores da economia. Executando simultaneamente mais de 300 projetos com 200 parceiros, a APEX vem contribuindo para os excelentes resultados da balança comercial por meio da diversificação da pauta exportadora, abertura de novos mercados e consolidação e ampliação dos mercados tradicionais e, particularmente, do crescimento notável nas vendas de itens com maior valor agregado.

4.3.3. APRO²⁰

A APRO (Associação Brasileira de Obras Audiovisuais) é uma associação sem fins lucrativos que, desde 1973, reúne as principais produtoras de audiovisual do país, e que tem como principal objetivo defender os interesses do setor e prestar um serviço permanente de consultoria, visando melhorar a qualificação de suas associadas e desenvolver o mercado de produção de audiovisual.

17 Para maiores informações, acessar: <<http://www.forumcontrapirataria.org>>.

18 Para maiores informações, acessar: <<http://www.abpity.com.br>>.

19 Para maiores informações, acessar: <<http://www.apexbrasil.com.br>>.

20 Para maiores informações, acessar: <<http://www.apro.org.br>>.

4.3.4. ANCINE²¹

A Agência Nacional do Cinema (ANCINE) é o órgão oficial de fomento, regulação e fiscalização das indústrias cinematográfica e videofonográfica. Criada em 2001, a ANCINE é uma agência independente, embora vinculada ao Ministério da Cultura, a partir de 2003, na forma de autarquia especial.

4.3.5. ABEPEC²²

A Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (ABEPEC) foi criada em 1998. A instituição, de caráter privado e sem fins lucrativos, congrega as emissoras geradoras de caráter educativo e cultural, não comercial.

4.3.6. ABRAFIC²³

A ABRAFIC (Brazilian Association of Film Commissions) foi criada em 2006 com o objetivo de promover o Brasil como um destino e provedor de serviços para o mercado internacional de produção cinematográfica.

21 Para maiores informações, acessar: <<http://www.ancine.gov.br>>.
22 Para maiores informações, acessar: <<http://www.abepec.com.br>>.
23 Para maiores informações, acessar: <<http://www.abrafic.org>>.



II. Diagnóstico do Mercado de Produção Audiovisual



Para montar o diagnóstico do setor serão utilizadas três ferramentas de análise e uma ferramenta de proposição de estratégias de marketing e comunicação. Desta forma, espera-se que as empresas interessadas em buscar melhorias em seus negócios consigam construir um raciocínio mais organizado e, portanto, ter maior chance de sucesso.



1. Fatores-chave de Sucesso (FCS)

Os fatores-chave de sucesso compreendem características necessárias para que uma empresa pertencente a um determinado setor da economia possa ter sucesso, mesmo que no longo prazo. Sendo assim, aqui são apresentados aspectos que podem ser controlados pelas empresas e que, em determinados casos, indicam a chance de sucesso que esta empresa terá em seu desenvolvimento. Vale destacar que foram incluídos fatores gerais para o setor, com a intenção de oferecer suporte para empresas de micro, pequeno e – eventualmente – médio porte em todo o território nacional; dessa forma, é possível que alguns fatores sejam desconsiderados para casos mais específicos.

- **Distribuição e Exibição**

É fundamental para qualquer produto de audiovisual que ele possa ser acessível para os espectadores. Para tanto, é fundamental que as produtoras tenham trabalhado e preparado previamente esta questão, antes mesmo de iniciarem a produção do vídeo, inclusive pela necessidade de adequação do produto ao meio em que será exposto/distribuído, como já abordado anteriormente.

- **Estrutura Flexível/ Terceirização**

O custo para a manutenção de uma estrutura completa de produção, tanto sob o ponto de vista de mão-de-obra como de equipamentos, é um fator impeditivo para que as produtoras possam adequar e controlar seus custos. Assim, para aumentar sua competitividade as produtoras devem prever, em seu processo de operação, uma boa quantidade de terceirização de mão-de-obra e aluguel de equipamentos.

- **Posicionamento**

É importante que toda empresa tenha um posicionamento claro e bem apresentado ao mercado; quando se trata do mercado audiovisual, este posicionamento deve se traduzir, para micro, pequenas e médias produtoras - em um **foco de atuação**. Para que a produtora possa ser competitiva no mercado, seu foco deverá direcionar para os segmentos de mercado em que ela está mais capacitada a trabalhar. Por exemplo: uma pequena produtora especializada em documentários terá maiores dificuldades para produzir ou defender perante um cliente em potencial que também é competitiva e capacitada para a realização de um vídeo clipe ou de um comercial.



2. Análise da Indústria (Matriz de Porter)²⁴

A análise da intensidade da concorrência depende diretamente de forças competitivas, que atuam de forma a favorecer ou dificultar a posição de uma empresa em uma determinada indústria a qual faz parte.

Indústria (ou setor), na conceituação de Porter, envolve, de forma ampla, “*um grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si*”. Segundo o autor, indústrias diferentes possuem estruturas distintas, que são determinantes para as condições de competitividade que as empresas a elas pertencentes enfrentarão, assim como são determinantes para suas perspectivas de lucratividade.

A estrutura proposta por Porter pode ser mais bem compreendida ao se estudar as **cinco forças competitivas** que a compõem. Caso todas sejam favoráveis, torna-se possível para um grande número de empresas atuarem nessa indústria (nesse setor) de maneira lucrativa. Porém, se uma ou algumas forças forem demasiadamente intensas e/ou desfavoráveis, podem restringir as chances de êxito de boa parte dos *players* desse setor.

Como aperfeiçoamento ao modelo, está incluído o conceito de **complementadores**, que é chamado de *Sexta Força*. Seus autores, Nalebuff e Brandenburger,²⁵ trouxeram grande contribuição às teorias de administração com a definição de complementadores: “(...) um jogador (*player*) é seu complementador se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm também o produto do outro jogador (*player*) do que quando têm o seu produto isoladamente”.

No setor de audiovisual, o conceito de *6ª força* é representado pela pirataria e pelo mercado informal (camelôs).

Vale destacar que cada empresa se encontra em um segmento específico e, portanto, poderá identificar novas forças ou até mesmo a intensificação das aqui citadas.

- **Entrada de novos concorrentes:**

Neste mercado, em específico, pode-se dizer que existem poucas barreiras de entrada para novos concorrentes, uma vez que as novas tecnologias de produção estão ficando cada vez mais acessíveis. Nos dias de hoje, um autodidata pode adquirir um equipamento semi profissional de gravação, tal como uma câmera MiniDV, por um custo razoavelmente mais baixo do que equipamentos profissionais de maior porte; ele pode, também, realizar a edição de seu material em seu computador doméstico e, com tudo isso, obterá resultados que, dependendo da mídia utilizada, terão uma qualidade aceitável e a um custo muito competitivo.

- **Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores constituem uma força bastante importante no segmento de audiovisual, pois, como já dito anteriormente, grande parte das produtoras - inclusive as de grande porte - trabalham com terceirização de boa parte dos equipamentos, mão-de-obra e outros

24 Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

25 Fonte: BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. *The right game: use game theory to shape strategy*. Harvard Business Review, v.73, n.4, p.57, July/Aug. 1995.

produtos e serviços necessários para a finalização do trabalho, tais como trilhas musicais e figurinos. Desta forma, pode-se dizer que é fundamental firmar parcerias com estes fornecedores, a fim de evitar problemas orçamentários ou prazo. Um exemplo recente deste fato é a recente greve dos roteiristas de TV e cinema dos EUA (iniciada em novembro de 2007), que causou a interrupção da produção de filmes e de famosas séries para a TV por vários meses.

- **Poder de barganha dos compradores**

O poder de barganha dos compradores está concentrado não somente nos consumidores finais, mas em toda a cadeia de distribuição e exibição. Sob este ponto de vista, os consumidores finais constituem o público com menor poder de barganha, pois eles estão sujeitos, inicialmente, ao processo de distribuição e exibição. Somente após os outros dois públicos (distribuidores e exibidores) terem tomado suas decisões é que surge a oportunidade de escolha pelo consumidor final.

Os distribuidores e exibidores exercem uma grande força perante micro, pequenas e médias produtoras de audiovisual, uma vez que, em geral, são grandes empresas, tais como emissoras de TV aberta, programadoras de TV paga e redes de cinema.

Ao abordar a questão da venda de DVDs em canais tradicionais de varejo (lojas físicas), percebe-se a baixa força de micro, pequenas e médias produtoras ao tentar entrar no varejo tradicional, visto que este já tem suas prateleiras “lotadas” pelos produtos de grandes distribuidoras de filmes e afins.

Em contrapartida, a internet tem contribuído para a diminuição da força dos distribuidores e exibidores aumentando, conseqüentemente, o poder dos consumidores, que passaram a ter mais opções quanto ao leque de produtos e às formas de consumo.

- **Rivalidade entre os concorrentes atuais**

Os concorrentes são sempre muito importantes no mercado. Como esta análise é melhor aproveitada quando feita para uma empresa específica, aqui serão as características gerais desta força, lembrando a necessidade de cada produtora realizar sua própria análise para melhores resultados.

De forma geral, pode-se dizer que os grandes concorrentes têm alto poder de barganha perante todas as demais empresas do mercado, sejam elas produtoras focadas em segmentos específicos (comerciais, documentários etc.) ou produtoras mais flexíveis com relação ao produto final. Os grandes *players* têm maior poder econômico para a realização das produções e, conseqüentemente, maior poder de barganha perante os exibidores e distribuidores.

- **Substitutos**

Um produto ou serviço substituto é aquele que, embora não pertença à mesma categoria ou tipo de produto/serviço do setor estudado, oferece benefícios similares aos compradores. No setor de produção audiovisual, os substitutos mais fortes são aqueles que oferecem os mesmos benefícios centrais, quais sejam, o entretenimento (no caso de produções artísticas) ou a comunicação com os mercados-alvo da empresa (no caso de produções comerciais).

A partir dessa definição, podem-se perceber como substitutos das produções artísticas, sob uma óptica ampla, ir ao teatro, comprar um CD de música, um livro ou uma revista e até

mesmo realizar uma viagem. Afinal, todas as formas de entretenimento/diversão, ao menos potencialmente, podem substituir a decisão de ir ao cinema ou comprar/alugar DVDs, e a renda disponível dos consumidores, por definição, não é ilimitada.

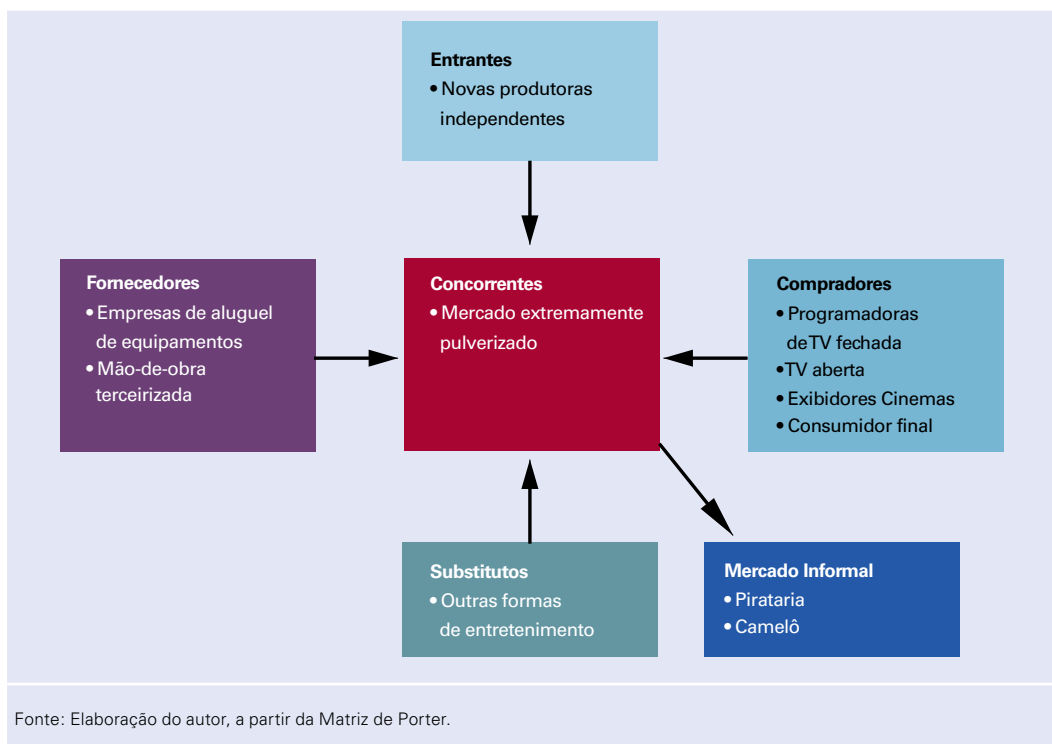
Como substitutos das produções audiovisuais comerciais estão todas as outras formas de comunicação, como mídia impressa (anúncios em revistas e jornais), mídia externa (nas cidades em que essa opção é permitida) e até o merchandising em programas de TV (em geral, novelas ou programas femininos), em que o produto ou a marca viram “personagens”.

Por outro lado, no setor de comunicação comercial, todos esses meios também podem ser vistos como fatores complementares para construir uma campanha: comerciais para TV, comerciais para internet, mídia impressa, mídia externa e outros.

- **A Sexta Força: o mercado informal/pirataria**

A pirataria e a venda informal (esta última, sobretudo em camelôs) são extremamente fortes neste mercado, mesmo que indiretamente. Como mencionado anteriormente, um exemplo nítido e recente foi a “distribuição” via internet do filme *Tropa de Elite* antes de seu lançamento oficial. Embora essa superexposição, em uma análise mais superficial, possa parecer benéfica para a divulgação do filme, apurou-se que mais da metade dos *espectadores* viram o arquivo baixado sem custos pela internet, ao invés de comprar ingressos ou até um futuro DVD do filme.

Figura 1 – Análise estrutural do setor de produção audiovisual





3. Matriz PFOA

O desenvolvimento de uma matriz PFOA envolve, necessariamente, o foco em uma empresa para a análise de forças e fraquezas, como explicado anteriormente. Contudo, devido ao objetivo mais amplo deste estudo, aqui serão trabalhadas as forças e as fraquezas que, em geral, são comuns às produtoras de micro e pequeno porte, principalmente em relação às grandes do mercado.

Figura 2 – Matriz PFOA genérica para as MPEs do mercado de audiovisual

FORÇAS	<ul style="list-style-type: none">• Foco em formatos ou tipos de produção diferenciados: micro e pequenas empresas podem oferecer maior foco nos formatos de produção do que grandes e médias produtoras, uma vez que, dependendo do estilo de produção, não há volume de vendas suficiente para a sustentação da estrutura de empresas de maior porte. Sendo assim, uma MPE pode ter sucesso e crescer especializando-se apenas em filmes empresariais ou vídeos para internet, enquanto uma grande empresa, necessariamente, tem que abrir seu leque de segmentos atendidos para sustentar sua estrutura;• Agilidade e custos mais atraentes para micro, pequenas e médias empresas: micro e pequenas produtoras, por possuírem estruturas mais enxutas oferecem preços mais competitivos, sobretudo porque grande parte dos equipamentos pode ser facilmente alugada evitando, assim, custos de aquisição e estoque de equipamentos normalmente caros. Sua estrutura enxuta também possibilita maior agilidade no atendimento dos clientes, evitando-se, principalmente, as demoras decorrentes de muitos níveis hierárquicos entre o pessoal de atendimento e o proprietário da empresa – que, em uma pequena estrutura, eventualmente podem ser a mesma pessoa.
FRAGILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade produtiva: apesar da pequena estrutura das MPEs poder ser considerada como uma força, esta mesma questão pode se configurar como uma fraqueza, pois ela limitará a quantidade de projetos executados que a empresa pode executar simultaneamente. Assim, pode até ocorrer que a MPE tenha que “recusar” um cliente, por não ser capaz de atendê-lo dentro do tempo necessário e/ou do padrão de qualidade demandado;• Baixo apelo e falta de capacidade para busca de patrocínios e incentivos governamentais: a possibilidade de obtenção de patrocínios culturais é (ao menos, potencialmente) extremamente interessante no mercado audiovisual como um todo e, principalmente, quando se analisa o segmento de cinema, que costuma usufruir bastante das leis de incentivo. Contudo, as MPEs raramente conseguem bons resultados na captação desse tipo de patrocínio, por dois motivos principais: a falta de entendimento das leis (em si, bastante complexas e burocráticas) e a baixa atratividade dos projetos. A falta de entendimento da lei pode causar a recusa dos projetos enviados pela empresa por parte do Ministério da Cultura, fazendo com que não consigam a desejada captação de recursos. Já a baixa atratividade se dá pela dificuldade que pequenas e micro produtoras têm para oferecer seus projetos a grandes empresas como, por exemplo, a Petrobrás, uma das maiores patrocinadoras culturais do país.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento da Internet: a cada ano, a velocidade e a capacidade de acesso à internet crescem em todo o mundo, e no Brasil não é diferente. Com estas novas ofertas de velocidade na internet, o segmento de vídeos sob demanda encontra uma grande oportunidade de crescimento. Um vídeo com cerca de 2 horas, utilizando processos de compactação de alta qualidade, pode chegar a ter 700 MB (aproximadamente, a capacidade de um CD); com o uso de rede de banda larga, esse arquivo pode ser baixado em até 2 horas, nos casos mais rápidos. Desta forma, torna-se possível assistir a um filme sem sair de casa, em um período bastante reduzido e atualmente a um custo muito mais acessível. A Amazon, uma das maiores lojas on line mundiais, tem em seu acervo mais de 5.000 vídeos para download; já a Apple conta com cerca de 1.000 opções em sua loja virtual – isso somente para citar duas das maiores lojas on line, mas que não representam, somadas, nem 10% de toda a oferta.²⁶• HDTV e Telefonia Móvel: a partir de 2008 e nos próximos anos deverá ocorrer um aumento significativo das produções voltadas para HDTV e para os celulares 3G. O governo federal promete, ainda para 2008, a popularização dos conversores necessários para que, as televisões possam receber o sinal digital (ou seja, a oferta de conversores a preços compatíveis com a renda da população). Por sua vez, as operadoras de telefonia móvel têm demonstrado um significativo crescimento na venda de aparelhos capazes de receber o sinal 3G.

26 Fonte: Wired Magazine Online. Apple Reinvents Film Biz With iTunes Movie Rentals: 15 jan. 2008. Disponível em: <http://www.wired.com/gadgets/mac/news/2008/01/macworld_keynote>. Acesso em: março 2008.

- **Pirataria:** a pirataria sempre será uma ameaça para o segmento de audiovisual. Mais especificamente, uma ameaça mais forte é a proliferação de softwares de troca de arquivos ponto a ponto⁴⁸, no qual os próprios consumidores se tornam "distribuidores". O governo e as entidades de apoio têm tomado medidas para combater a pirataria, contudo, não há indicativo de diminuição significativa do consumo de produtos piratas.
- **Desenvolvimento e barateamento dos equipamentos:** aparentemente o barateamento dos equipamentos necessários para a produção Audiovisual (câmeras, computadores, etc.) poderia ser considerado como uma oportunidade, porém, este ponto acaba por fortalecer o mercado amador e informal de produção. Hoje com menos de R\$ 15 mil é possível adquirir uma câmera Canon XH-A1 (grava a 1080i no formato 16:9) e um computador iMac 2.4 GHz (tela de 24", memória RAM de 4 Gb e 250 Gb de Hard Disk)⁴⁹. Sendo assim, uma única pessoa poderia atuar como uma pequena produtora com um custo muito mais enxuto.

Fonte: Elaboração do autor



4. Estratégias Competitivas

As estratégias genéricas de Porter indicam caminhos estratégicos alternativos para as empresas. Na maioria dos casos, é possível indicar uma estratégia mais adequada para determinada empresa; essa recomendação depende sempre de seu mercado, estágio de desenvolvimento e porte financeiro. No caso das MPEs do setor de produção audiovisual, contudo, a estratégia mais interessante é mista, pois, como este mercado possui características muito peculiares, empresas de diferentes tamanhos e níveis de poder econômico podem acabar competindo pelo mesmo cliente. Por exemplo, uma empresa pode ser produtora específica de filmes para treinamento empresarial e, simultaneamente, gerar diferenciação ao oferecer seus produtos através das novas formas de distribuição, como o Youtube.

Figura 3 – Estratégia competitiva de enfoque

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no custo Total
	Apenas um Segmento Particular	Enfoque	

Fonte: Elaboração do autor, a partir de PORTER, 1999.

27 Também chamada de peer-to-peer ou, em português, pessoa-a-pessoa.

28 Custos de março de 2008 coletados nos sites: <<http://www.bhphotovideo.com>> e <<http://www.fnac.com.br>>.



5. Indicação de Ações de Comunicação e Marketing

Com base nas análises realizadas e na estratégia mais indicada, serão propostas algumas ações de marketing e comunicação que podem servir como base para a maioria das MPES produtoras de conteúdo para TV e Cinema. Vale destacar que as análises foram feitas a partir de dados secundários em um mercado extremamente carente de números e informações consolidadas, e estruturadas de modo que pudessem se aplicar para a maioria das empresas de micro e pequeno porte que atuem ou desejem atuar neste mercado.

5.1. Participação em feiras internacionais e nacionais

Uma das principais formas de destaque dos produtos audiovisuais, quer seja para os consumidores finais ou para o mercado intermediário (distribuidoras, exibidoras etc.), é a participação em feiras e mostras nacionais e internacionais, como já mencionado. Sendo assim, é importante que as empresas selecionem criteriosamente quais festivais e mostras são mais representativos para seu segmento de atuação e, desta forma, possam planejar sua participação.

Participar desses eventos implica em elevados custos de inscrição, além dos custos de deslocamento, hospedagem etc.; porém, com planejamento antecipado (em torno de um ano) é possível a preparação de uma produtora de pequeno porte para tal. Além disso, como a mera participação no evento não é suficiente, deverão ser desenvolvidos materiais de comunicação tais como catálogos, folhetos etc.

5.2. Preparação de materiais de apresentação

O portfólio de uma empresa do setor audiovisual é extremamente importante para a prospecção de novos clientes. Assim, recomenda-se que cada empresa tenha um portfólio misto, composto em parte por material impresso que conte a história da produtora (quando houver), sua segmentação (também quando houver) e, principalmente, liste seus melhores trabalhos. Principalmente neste mercado, é importante também disponibilizar aos clientes potenciais um portfólio em vídeo (DVD ou CD multimídia) com trechos de produções ou até exibição de produtos inteiros, para comprovação da qualidade dos serviços oferecidos. Ao produzir esses materiais é necessário atentar à estratégia de distribuição, de modo que materiais impressos e vídeos possam ser utilizados separadamente e, mesmo assim, proporcionem ao cliente potencial uma percepção clara das potencialidades da produtora.

Em paralelo ao material impresso é fundamental que as empresas que desejem atuar neste segmento tenham um portfólio on line, facilitando assim sua exposição para os possíveis clientes. Este site pode tanto funcionar como apenas um portfólio, quanto pode possuir mais interatividade ou conteúdo para que os visitantes voltem constantemente e até indiquem o endereço.

5.3. Estabelecimento de uma área comercial e de captação de recursos

O maior problema para as empresas de pequeno e micro porte quase sempre será a falta de uma estrutura específica para o departamento comercial. Esta falta de estrutura com certeza fará com que a empresa não dedique tempo e foco suficientes para a prospecção de

clientes; conseqüentemente, as possibilidades de trabalho serão menores. O mesmo ocorre em relação à captação de recursos para uma produção para a qual a empresa deseje ter benefícios através de incentivos fiscais: há necessidade de profissionais com maior experiência e conhecimento da área para conseguir acessar esses recursos.

Mesmo que constituído por uma só pessoa, esta área comercial deverá ter metas claras (desde a venda de produtos até a captação de recursos) e irá utilizar como suporte as demais ações e peças de comunicação e marketing desenvolvidas pela produtora.

5.4. Utilização da internet como canal de distribuição

A utilização da internet como canal para transmissão de vídeos é cada vez mais freqüente; um exemplo deste fenômeno é a visualização de um curta-metragem realizado com os atores Selton Melo e Seu Jorge conversando sobre a obra do cineasta Quentin Tarantino, que tem mais de uma dúzia de versões disponibilizadas no Youtube;²⁹ a versão mais vista contabiliza mais de 30 mil visitas. Portanto, é fundamental que as MPEs se aproveitem desta mídia gratuita, porém tomando uma série de medidas para aumentar sua eficácia, tais como: correta utilização de *tags* (palavras chaves que descrevem o vídeo e ajudam na busca), nome do vídeo, padrão de qualidade etc.

É impossível prever se um vídeo inserido nesses novos meios fará sucesso, porém, uma vez que o consiga, muitos dos visitantes tenderão a atuar como “propagadores” do material, por exemplo, divulgando-o em seus blogs pessoais ou mandando e-mails para seus contatos.



6. Tendências para o Mercado de Audiovisual

6.1. Tendências no formato de comercialização e exibição

Os formatos de comercialização não deverão sofrer muitas alterações nos modelos atuais, quais sejam, venda de arquivos digitais pela internet ou com a utilização de mídias físicas (atual DVD, ou no futuro, Blue Ray). Mesmo assim, é importante destacar a oportunidade gerada pelos novos formatos de exibição, como internet banda larga, HDTV e telefonia móvel, todos intrinsecamente ligados às tendências tecnológicas, abordadas à frente.

Outra tendência para os próximos anos é o desenvolvimento da rede pública de TV, que deverá gerar demanda por uma grande quantidade de produções nacionais, na sua maioria realizada por produtores independentes.

6.2. Tendências tecnológicas

Nos próximos anos deverá ocorrer, principalmente no mercado nacional, a preparação do mercado de audiovisual para os novos formatos. Atualmente já existe a possibilidade de

29 Youtube: <<http://www.youtube.com>>

utilização da HDTV, embora restrita apenas ao mercado de São Paulo e, no curto prazo, também englobando o mercado do Rio de Janeiro; como já apontado, a promessa do governo é que a total conversão do sistema de TV para HDTV ocorra até meados de 2017. Quanto ao Blue Ray, após ganhar, no começo de 2007, a guerra com o HD-DVD pela sucessão do DVD, deve ter ainda em 2008 o início de sua popularização. O ponto comum entre estes dois novos formatos está na necessidade de adequação da produção audiovisual para uma alta qualidade de definição; mais especificamente para a HDTV, as empresas deverão se preparar para a realidade de maior interação com a audiência.

Quanto à distribuição via internet, o aumento do acesso à banda larga pelas classes de maior renda no país fará com que o vídeo sob demanda passe a representar uma oportunidade para o mercado nacional, como já ocorre em outros países (como no exemplo já citado da Amazon).

Já a telefonia móvel está entrando na *era 3G* (terceira geração), fazendo com que seja possível assistir conteúdos de vídeo nos celulares, seja via própria operadora ou pelo sinal da HDTV que, segundo o governo, deverá ter um espaço de transmissão em seu sinal destinado exclusivamente para os celulares. Segundo dados das operadoras, em janeiro de 2008 ainda não havia nenhum aparelho capaz de captar este sinal sendo vendido no país, porém, todas as operadoras de celular previam a introdução de seu portfólio de aparelhos 3G no curto prazo.

6.3. Tendências do comportamento do consumidor

As principais tendências no comportamento de compra dos consumidores brasileiros baseiam-se na renovação do cinema nacional (alavancada em 2007 pelo sucesso dos filmes *Tropa de Elite* e *Meu nome não é Johnny*) e na falta de compromisso do consumidor com o combate à pirataria. Os filmes brasileiros da nova geração têm conseguido atrair mais consumidores aos cinemas, ocupando uma parte do espaço até então exclusivo dos *blockbusters*³⁰ norte-americanos. Apesar disso, as maiores bilheteiras continuam sendo de produções de origem estrangeira.

Em relação à pirataria constata-se, principalmente pelos índices de crescimento, que o consumidor brasileiro não tem receio de adquirir produtos de origem pirata, aceitando uma diminuição na qualidade do produto (como acontece com DVDs piratas de filmes) para pagar menos por ele.

Existe, ainda, outra tendência que pode, mesmo que de forma indireta, influenciar no comportamento do consumidor, principalmente nos grandes centros. É a tendência de enclausuramento, gerada pelo aumento da violência, que faz com que as pessoas passem mais tempo dentro de casa ou de ambientes fechados (supostamente mais seguros), tais como Shoppings Centers. A consequência para o setor de audiovisual está em um potencial aumento de consumo de produtos de entretenimento adequados para estas situações, como filmes “baixados” pela internet (pagos ou não), compra ou aluguel de DVDs e frequência a cinemas localizados em Shoppings.

30 Denominação dada aos filmes de grande orçamento de produção e marketing dos estúdios de Hollywood.

6.4. Tendências das exportações

Segundo a ABPITV,³¹ existe uma forte tendência para a exportação das produções nacionais por diversos motivos, sendo os principais a alta qualidade técnica que as produtoras brasileiras vêm apresentando, somada ao baixo preço relativo dos produtos. Essa tendência é alavancada pelo apoio do governo e da ABPITV no sentido de levar produtores nacionais em feiras e eventos do setor pelo mundo todo, conforme já comentado anteriormente.

Vale lembrar que, de alguma forma, a internet é outra facilitadora nesse processo, não somente pela ajuda no contato com os “clientes” externos, mas pela facilidade de envio dos produtos finais e pela própria exibição destes em qualquer lugar do mundo, instantaneamente e sem custos elevados.



7. Principais Problemas do Setor

7.1. Problemas relativos à divulgação

Os problemas relativos à divulgação para as MPEs que atuam no mercado de audiovisual não são muito diferentes daqueles enfrentados por MPEs de outros setores, como falta de verba para comunicação e dificuldade para alcançar seu público com ferramentas de comunicação mais abrangentes (mídias de massa, por exemplo).

No caso específico do setor de audiovisual, porém, é preciso dividir o público-alvo da comunicação em dois segmentos: o comprador empresarial e a audiência ou consumidor final. No caso específico do mercado audiovisual, é preciso dividir o público da comunicação das empresas do setor em dois segmentos: o consumidor empresarial e a audiência.

7.2. Problemas relativos à comercialização

Conforme oportunamente explorado, aqui o maior problema das MPEs é a falta de capacitação na área comercial, por possuírem, na maior parte das vezes, estruturas enxutas, terceirizadas e focadas fortemente na produção, o que pode causar dificuldades para gerar um fluxo constante de trabalho.

7.3. Problemas relativos à infra-estrutura

Com a forte tendência de terceirização predominando na produção audiovisual, é importante levar em consideração a infra-estrutura de distribuição e exibição.

Como já citado anteriormente, a entrada plena da HDTV no Brasil está prevista para 2017, principalmente devido à necessidade da mudança no sistema de difusão e da adaptação e/ou troca da atual *base instalada* de televisores, despreparados para receber o sinal de alta

31 Fonte: Luiz Alberto da ABPITV, em entrevista concedida em agosto de 2007.

definição (no final de 2007, menos de 1% dos aparelhos de TV no Brasil estavam aptos a receber o novo sinal). Estas duas questões devem fazer com que o HDTV ainda demore para se tornar interessante comercialmente. Com relação à estrutura de exibição cinematográfica, encontra-se uma grande concentração de salas de cinema em grandes centros urbanos, fazendo com que boa parte do país tenha acesso a poucos filmes, e aumentando o poder das empresas proprietárias de grandes redes.

7.4. Problemas relativos à armazenagem

Os problemas relativos à armazenagem do produto final dependem das mídias a serem utilizadas, tanto no processo de arquivo como na distribuição. Como já dito anteriormente, o Blue Ray deverá se tornar o novo formato de distribuição de vídeo; porém, assim como aconteceu com a substituição do VHS pelo DVD, esta mudança deve ser lenta e, seguindo o exemplo de todos os produtos com maior tecnologia, começará pelos consumidores com maior poder de compra, migrando aos poucos para as demais camadas da população.

Já a armazenagem de filmes em formato não digital (ou seja, em acetato) exige muito cuidado, em função da sua alta sensibilidade a diversos fatores tais como luz, calor, umidade. Assim, recomenda-se que haja uma sala especialmente preparada para trabalhar e estocar esse tipo de filme.

7.5. Problemas relativos à qualidade

A qualidade final do trabalho não deve ser entendida apenas como qualidade técnica, faz-se necessário levar em consideração a qualidade que poderia ser chamada de *intelectual*, ou seja, roteiro e interpretação. Também contribui para a qualidade final de um produto audiovisual seu formato de distribuição. Assim por exemplo, caso o produto final tenha como destino o site Youtube, não há a necessidade da utilização de uma alta qualidade, uma vez que o tempo para download aumentará e o consumidor que acessa esse site está disposto (e acostumado) a ver nele vídeos com qualidade reduzida.

7.6. Problemas relativos à exportação

A exportação de produtos audiovisuais tem como um dos principais problemas a barreira da língua, pois os principais mercados compradores estão localizados nos EUA, Canadá e Europa. Por outro lado, deve-se atentar ao fato de que essa barreira pode não ser tão significativa, como mostra a crescente oferta e aceitação pelo mercado mundial de filmes realizados na China e falados em mandarim.



8. Considerações Finais

O mercado de audiovisual enfrenta neste momento uma grande mudança de rumos, principalmente em função da internet, da HDTV e da possibilidade de fornecimento de conteúdo para celulares. Grande parte dessas mudanças ainda não está definida, tal como o formato de remuneração para os conteúdos de celular ou como será realizado um melhor controle sobre a pirataria via internet.

Mesmo assim, pode-se prever para os próximos anos mudanças significativas, uma vez que as novas tecnologias ainda estão em fase de implementação e de definição do modelo de negócio a ser seguido.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebrae.com.br



www.espm.br