

## HISTÓRICO DA DISTRIBUIDORA DA EMBRAFILME

A Distribuidora da EMBRAFILME foi fundada durante a gestão Walter Graciosa, por sugestão de Nelson Pereira dos Santos, que na época inaugurava com AMULETO DE OGUM, o sistema de co-produção da Empresa. Seu primeiro diretor foi Ronaldo Lupo, que tivera atuação importante no Sindicato Nacional de Indústria Cinematográfica, no final dos anos 60, na consolidação da lei de obrigatoriedade de exibição dos filmes nacionais. Oriundo da "chanchada", Lupo estruturou a distribuidora segundo a experiência que tinha. Naquela época já conheciam um declínio as distribuidoras tradicionais de filmes brasileiros, a Herbert Richers, a Cinedistri, a Difilm, a Ipanema Filmes, etc, não ligadas a um esquema de exibição como a UCB de Luiz Severiano Ribeiro Jr.

O investimento no "material" (cópia, cartaz, fotografias de porta de cinema) multiplicava-se por vários títulos, correndo no mercado os riscos acentuados que sempre acompanharam a produção nacional. Utilizando o "know how" e mesmo alguns espaços físicos destas distribuidoras, Ronaldo Lupo montou uma distribuidora nacional que necessitava de produto para poder trabalhar. Algumas distribuidoras menores, como a da Mapa Filmes, de Zelito Vianna, ou alguns títulos de outras distribuidoras, disponíveis no mercado foram incorporados. A produção de cunho mais popular, ligada a produtores como Jece Valadão, Vítor de Mello, Nelson Moura, Carlos Imperial, dava o tom da atividade, alternada com títulos como AMULETO DE OGUM, UM HOMEM CÉLEBRE, primeiras co-produções da EMBRAFILME. A ideologia era simples: a distribuidora existe para arrecadar e fazer retornar a Empresa seus investimentos em produção, garantir lisura na operação - que nem sempre se encontrava em outras distribuidoras da época - e implantar-se no mercado através de sucessos de cunho popularesco.

Com a ascensão de Roberto Farias ao cargo de Diretor-Geral da EMBRAFILME, em 1974, instalou-se imediatamente um conflito de autoridade com Ronaldo Lupo, que funcionava dentro da Empresa de uma maneira praticamente autônoma, embora técnica-mente subordinado à então Diretoria de Operações. Apenas teve sua posição política na Empresa consolidada pelas boas relações que mantinha com Ney Braga, Ministro da Educação e Cultura na época, Roberto Farias substituiu Ronaldo Lupo por Aurelino Machado e Gustavo Dahl. Aurelino Machado entrava na Empresa através da assessoria de "marketing" e Gustavo Dahl acabava de nela ingressar na função de assessor da Diretoria-Geral, que nunca chegou a exercer. A função exercida em dupla teve a denominação de "gerência".

Diante do crescimento da atividade, a gerência foi transformada em Gerência-Geral de Operações e Distribuição e Gerência-Geral de Administração e Distribuição, que ocupava um andar na antiga sede da Rua 13 de Maio. Pouco depois começaram a constar da atividade da distribuidora alguns grandes títulos como DONA FLOR e XICA DA SILVA, que marcariam uma nova fase no próprio cinema brasileiro. Neste momento ficou claro que além das qualidades do produto, do tirocínio de seus produtores, respectivamente Luiz Carlos Barreto e Jarbas Barbosa, a infra-estrutura física da Distribuidora era indispensável a lançamentos mais ambiciosos. Neste momento também começaram as discussões sobre a possibilidade de remunerar, através de uma redução da comissão de distribuição, a participação dos produtores no lançamento. A necessidade de defender o desempenho da Distribuidora como um todo fez com que houvesse uma contra-pressão dos gerentes sobre a possibilidade de redução da comissão e neste conflito de interesses a Diretoria-Geral remanejou os cargos, colocando Gustavo Dahl como Superintendente de Comercialização, abrangendo os mercados interno e externo, além da produção, deslocando Aurelino Machado para a área de controle da indústria e trazendo o gerente de

São Paulo para assumir a área de distribuição. A infeliz coincidência de um acidente cardíaco deste gerente com o lançamento de DONA FLOR, associada à constatação dos limites físicos da estrutura da Distribuidora para grandes lançamentos simultâneos como XICA DA SILVA e DONA FLOR, terminou gerando uma grande pressão operacional. A estrutura de distribuição, para se colocar a altura dos produtos que estava lançando, estava sub-dimensionada e só funcionava, e até com sucesso, a partir de um super-esforço de sua mão-de-obra.

Então, produtores e diretores, pressionaram a Diretoria-Geral no sentido de ser dada uma atenção exclusiva à área de distribuição, criando-se uma superintendência específica, destacada da área de produção e do mercado externo. A partir de um trabalho de consultoria e planejamento, realizado sob a responsabilidade de Gustavo Dahl, se reestruturou administrativamente a área, contratou-se pessoal com "know-how" adquirido junto as companhias americanas, instalou-se a filial Rio e destacou-se a Superintendência de Comercialização do corpo físico da EMBRAFILME, instalando-a em Botafogo. Tinha-se em vista a criação de uma mentalidade de menos autárquica e cartorial e mais ligada a uma filosofia de mercado. O ano de 1978 encontrou a Distribuidora com novas instalações, novos gerentes, uma filosofia de vendas que tendia a torná-la auto-suficiente e alguns títulos de grande potencial, com A DAMA DO LOTAÇÃO ou LÚCIO FLÁVIO, PASSAGEIRO DA AGONIA. E um "slogan": mercado é cultura. A partir do grande êxito do lançamento de A DAMA DO LOTAÇÃO, que trouxe para o mercado brasileiro a técnica dos grandes lançamentos americanos em escala nacional, grande número de cópias e investimentos maciços em mídia, instalou-se a discussão sobre a filosofia de mercado adotada.

A expressão mais radical da crítica desta filosofia de mercado colocava a necessidade de todos os filmes terem a mesma verba de lançamento. Zelito Vianna que na época lançava VIDA E MORTE SEVERINA, advogava que o seu filme teria que ter o mesmo investimento que a DAMA ou então o contrário. Alguns filmes de prestígio como A QUEDA, de Ruy Guerra, TUDO BEM, de Arnaldo Jabor, LIRA DO DELÍRIO, de Walter Lima Jr., foram lançados em seguida, dando testemunho de um enfoque bi-polarizado da atividade. Já o lançamento de SE SEGURA MALANDRO, de Hugo Carvana, dimensionado no modelo "lançamento nacional" fracassou, demonstrando que o mesmo só funciona a partir de um produto com efetivas possibilidades no mercado. Esta discussão estendeu-se até o fim da gestão Farias, quando então, com a nomeação do diplomata Celso Amorim, Marco Aurélio Marcondes, principal assessor de Gustavo Dahl, assumiu a direção da Distribuidora. A ideologia de uma presença forte no mercado foi adotada pela nova Diretoria e sucederam-se grandes lançamentos como EU TE AMO de Arnaldo Jabor, OS SETE GATINHOS, de Neville D'Almeida e de maneira geral, uma política de investimentos fortes em comercialização. Esta fase correspondeu porém ao início do processo de retração do mercado, que foi imediatamente pelas companhias americanas. Começaram a reduzir o número de cópias e o investimento em mídia, visando um maior rendimento econômico dos lançamentos, apesar de uma aparente redução no resultado global, ou seja, não era conveniente "aquecer" artificialmente o resultado de um filme, fazendo que o resultado de bilheteria fosse transferido a laboratórios (copiagem), veículos (mídia), prestadores de serviços (gráficos, promoção, etc...), em detrimento da remuneração do produtor. Esta questão estendeu-se e estende-se até hoje na avaliação do resultado da Distribuidora. Com a saída de Celso Amorim e de Marco Aurélio Marcondes de suas funções, o papel da Distribuidora dentro da Empresa começou a ser redimensionado. Foi no meado Luiz Gonzaga de Luca, que tinha ingressado na Distribuidora

através de seu braço cultural (curta-metragem, ciclo "Nosso Cinema 80 Anos"), passando depois para a direção da área de propaganda. Por sua formação ligada a administração e ao "Marketing", Gonzaga' assimilou o modelo de mercado já existente. As dificuldades crescentes do caixa da Empresa, já tinham criado na gestão anterior, um interesse cada vez maior nos grandes lançamentos, notadamente os filmes dos Trapalhões, que foram gradualmente se apoiando cada vez mais no suporte de distribuição da SUCOM, chegando a representar ' mais da metade do seu faturamento. Mas a confluência das dificuldades políticas, financeiras e econômicas encontradas por Roberto ' Parreira, tenderam gradualmente a dimensionar dentro delas a atividade da Distribuidora. Sobretudo o retraimento do mercado devido à crise e a pane no sistema de fiscalização, desativado quase que totalmente na gestão Amorim, tornavam cada vez mais tímida a resposta do mercado aos filmes.

Os problemas básicos, endêmicos ' da SUCOM já tinham se manifestado no final de 78: ausência total ' de uma política de exibição e falta de influência na decisão da produção. Em suma, era uma atividade de distribuição que não podia ' avançar sobre o aparelho que colocava o seu produto no mercado (cinemas, televisão) nem influia na qualidade, nas características ou na periodicidade da produção que colocava no mercado. A evolução ' desta problemática, conjugada com as dificuldades existentes, concretas, foram criando dificuldades cada vez maiores para Gonzaga e para a Empresa. Gonzaga sem condições de reformular a atividade de comercialização e a Empresa pressionada pelos produtores grandes e pequenos, que se sentiam cada vez mais desatendidos na prestação ' dos serviços de distribuição. Simultaneamente os investimentos rotineiros (cartaz, fotos, peças do TRVC) foram se tornando cada vez mais pesados em função de uma alta de custos generalizada e a Empresa foi se retraindo na sua disposição de adiantá-los, de dotar'

compulsoriamente cada filme do "Kit" indispensável a seu ingresso no mercado.

A situação chegou a um ponto que alguns grandes produtores começaram a procurar saídas alternativas como a formação de núcleos de distribuição, através de contratação de profissionais especializados que supririam as deficiências de enfoque mercadológico e/ou de programação, bem como de agências de propaganda que trabalhariam por fora do sistema da Distribuidora. Neste momento caracterizada uma crise que acarretou a demissão de Gonzaga, veio a nomeação de Aurelino Machado, a constituição de um grupo de trabalho para analisar a questão e a contratação desta consultoria. A atividade dos núcleos que institucionalizava a participação e a remuneração do produtor no lançamento foi amplamente discutida e regularizada. Das discussões do grupo de trabalho resultou também a urgência de que os problemas da Distribuidora não fossem simplesmente assimilados ao lançamento dos filmes, mas que fossem dimensionados em função da atividade como um todo, dentro da EMBRAFILME, do mercado de exibição e distribuição, da fiscalização, da legislação e até mesmo das necessidades da mão-de-obra.

E assim aqui chegamos, sem que fosse desmentido o velho axioma cinematográfico: distribuição é feito'avião, se não anda, despenca.