

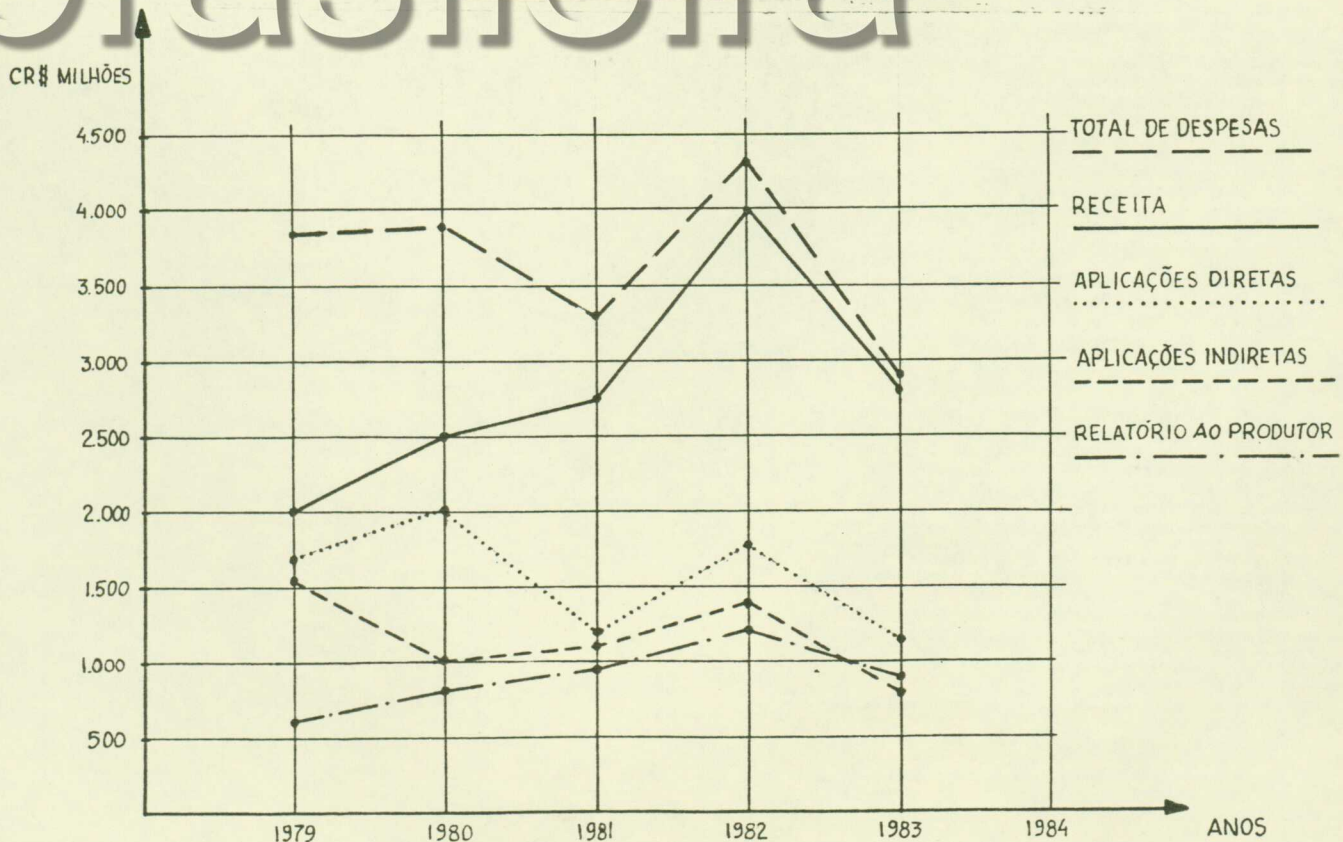
A QUESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA EMBRAFILME

Gustavo Dahl

A drástica redução de 50% dos espectadores de cinemas em maneira geral e dos filmes brasileiros distribuídos pela Embrafilme em particular, de 1978 até hoje, indica que a extensão da crise que acomete a comercialização da Embrafilme decorre antes que tudo da dramática queda do mercado. O exame das aplicações diretas, indiretas e "relatório ao produtor", dos anos de 1979 a 1983, demonstram que a relação entre as entradas e saídas de recursos, partindo de um déficit que representava praticamente o equivalente à transferência das filiais, foi sendo paulatinamente reduzido até equilibrar-se em 1983. Ou seja, a prolongar-se, em 1984, esta tendência, a comercialização interna estará equilibrando suas entradas e saídas. Logo não é a viabilidade financeira da atividade que está em questão.

EVOLUÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE RECURSOS

COMERCIALIZAÇÃO (a preços de 1983)



GD/PT. 00092

Diante porém do gradual esvaziamento da capacidade da distribuidora de prestar os serviços de conceituação do produto, estratégia de lançamento, campanha publicitária, lançamento e acompanhamento na segunda linha, o principal empresário do setor, Luiz Carlos Barreto, chamou a si responsabilidade deste atendimento para as suas produções, contratando o ex-Superintendente de Comercialização da Embrafilme, Marco Aurélio Marcondes e inaugurando uma nova figura na comercialização de filmes brasileiros: o núcleo de programação.

Esta experiência foi bem sucedida no lançamento de títulos como Garota Dourada, Parayba Mulher Macho, Nunca Fomos Tão Felizes, Memórias do Cárcere, Bete Balanço, Patriamada, e abriu uma nova perspectiva para a questão da comercialização: a possibilidade de a Embrafilme entrar exclusivamente com o suporte administrativo de sua estrutura, deixando a venda a cargo do produtor. É evidente que absorvendo parte das funções da distribuidora o núcleo de programação se remunera através da participação na comissão por ela cobrada.

No estabelecimento desta participação na comissão é que a questão comercialização de filmes brasileiros, dentro ou fora da Embrafilme, se tornou mais viva e urgente, colocando de maneira clara o impasse que cerca o setor. De um lado o "núcleo" corresponde a uma tentativa de suprir deficiências inegáveis que foram se acentuando com o correr do tempo na prestação de serviços da distribuidora; do outro, o próprio comando da distribuidora sentindo-se incapaz de manter e mesmo reverter esta situação desde que os filmes mais atraentes do ponto de vista comercial, que fazem a base de prestígio e pressão sobre a qual se programa o conjunto de filmes, fossem retirados da sua zona de influência.

Nesse sentido, a distribuidora da Embrafilme que chegou a ser das primeiras do país, com 25 milhões de espectadores em 1978, representa um segmento indispensável da operação econômica que vai da produção à exibição, beneficiando sobretudo os pequenos e médios empresários do setor, organizando uma produção realizada de maneira dispersa, com pequenos apoios administrativos. Mas esta produção atomizada não encontra canais de expressão que possam legitimar a associação direta de seus interesses à existência de uma estrutura de comercialização que medie seus contactos com a exibição. E a partir daí, aceita passivamente a involução desta própria estrutura.

Inteira e diversa é a postura dos produtores que trabalham em economia de escala, com uma produção periódica e infra-estrutura administrativa. As próprias características de suas produções, explicitamente voltadas para a ocupação de uma faixa maior de mercado, os ligam a Distribuidora como uma prestadora de serviços insubstituível. Os chamados "grandes produtores" ocupam dentro da distribuidora da Embrafilme um espaço proporcional ao sucesso de suas produções passadas e à esperança sempre mantida de um novo sucesso. Como o investimento em comercialização para o lançamento de uma grande produção chega a custos equivalentes à produção de um filme médio, a necessidade de manter-se ligado a uma distribuidora que corra o risco deste investimento é imperiosa para a manutenção deste modelo. Além do que só a Distribuidora garante a confiabilidade no repasse do faturamento dos cinemas, que no caso de um grande sucesso atinge cifras respeitáveis e bem como oferece, sem custo fixo, uma prestação de serviços em escala nacional.

Porém, do ponto de vista operacional, sente-se que este enquadramento financeiro da atividade, somado à efetiva diminuição do número de espectadores, redundou numa progressiva degradação dos serviços prestados à produção. O simples manuseio das informações das quais se depreende que são os filmes infantis, produzidos por Renato Aragão, responsáveis por mais da metade do faturamento da Distribuidora, demonstram que toda a estrutura está voltada para dois lançamentos anuais e que o resto, é o resto. Se por alguma razão os filmes dos Trapalhões deixassem de ser distribuídos pela Embrafilme, apareceria a situação real: pequeno resultado dos títulos restantes, estrutura operacional incompatível com a situação do mercado, ausência de uma política de comercialização que viabilize no mercado a produção da Empresa, dissociação absoluta da produção e da exibição.

A resposta dada pela produção a este quadro, varia entre o desinteresse vago e o interesse explícito. Sem ter noção de que o esvaziamento da distribuidora representa a desativação do único investimento feito pelo Governo na infra-estrutura econômica do cinema brasileiro nos últimos dez anos, os produtores que se sentem marginalizados do processo decisório cinematográfico deixam que a situação evolua, manifestando uma preocupação esporádica sobre o assunto.

De fato, a estrutura de comercialização montada na Embrafilme entre 1974 e 1978, com sua rede de filiais, pessoal especializado e infra-estrutura de serviços representa a permanência de tentativas anteriores de distribuição de filmes brasileiros: a Herbert Richers, a Difilm, a Mapa, a Ipanema, a Cinedistri. Ao longo dos anos e da restrição do mercado, somente uma distribuidora respaldada pelo Estado se propôs e conseguiu realizar a tarefa de continuar a difundir comercialmente pelo país a produção de filmes brasileiros.

Como nas antigas tragédias gregas, ambos os lados do conflito tem razão. Não é possível que as grandes produções ' que garantem anualmente a presença e o prestígio do cinema brasileiro ' no mercado fiquem a mercê de uma companhia estatal complexa na qual a distribuição é simplesmente um dos aspectos de sua problemática, sem uma atenção prioritária para a questão da comercialização do filme brasileiro. Mas também não é possível que a Embrafilme, principal investidora em produção na área e que mal ou bem tornou possível a sobrevivência de uma estrutura histórica de comercialização, abra mão de seu papel no setor e da capacidade de influenciar os destinos do conjunto de sua produção.

Em dezembro de 1983, em nosso trabalho "Embrafilme", "Concentração e Co-gestão" já analisávamos alguns aspectos ' desta questão propondo uma re-estruturação da atividade de comercialização da Embrafilme, que reuniria a atividade em três mercados: sala ' tradicional, mercado externo, televisão e meios eletrônicos. Dizíamos ' então:

"Dentro desta perspectiva, concebe-se a criação de uma nova empresa, de economia verdadeiramente mista a exemplo ' de outras que existem no Governo, na qual estariam associados o Estado e os produtores. Estaria assim expresso o fato de ser a comercialização responsável tanto pelo ressarcimento do capital quanto pela recompensa do trabalho. Um filme é somatório de recursos transformados em produção pela gestão do produtor e pela materialização do esforço de sua mão de obra.

"Desta forma entende-se que o produtor, que todos produtores, que todos os co-produtores de cada filme, inclusive ' a Embrafilme, são naturalmente acionistas desta nova empresa. Deveria ' encontrar-se um mecanismo pelo qual a produtividade econômica passada, presente e futura, sempre que no âmbito da distribuidora, fosse recompensada com ações, isto é, tivesse um peso específico na orientação da gestão. Mas deveria garantir-se também o direito de composição dos pe-

quenos e médios acionistas, que a partir de um consenso estabelecido entre eles, tensionassem os grandes acionistas, como a Embrafilme e os grandes produtores, procurando um equilíbrio entre a produtividade econômica e a produtividade social.

"Ao mesmo tempo, considerando que numa crise é indispensável encontrar o tamanho/custo necessário e suficiente para autonomia econômica, logo administrativa, de qualquer estrutura permanente, o investimento subvencionado de sua instalação deve ser limitado ao mínimo. Num período experimental de dois anos, é necessária a manutenção deste investimento destinado a garantir a implantação de uma nova conduta administrativa, sem o peso do comprometimento imediato de sua continuidade. Após este período, a distribuidora deverá ser redimensionada pelas possibilidades econômicas do mercado, para maior ou menor. Chegar ao concreto impõe-se tanto como condição de crescimento, quanto de sobrevivência.

"A criação de um Conselho de Administração representante dos acionistas serviria justamente como ponto de contacto entre os acionistas e as condições reais do mercado, traduzidas em rendas e investimentos em publicidade e em administração. Ou seja a formulação de uma política de distribuição por parte dos acionistas estaria permanentemente sendo cotejada com sua produtividade econômica. A idéia de co-responsabilização entre Governo e os operadores da área, se apresenta como uma fórmula intermediária, que uma vez positivamente testada, permitiria a gradual retirada do Governo, desde que a área estivesse economicamente saneada. E corresponderia a um anseio cada vez mais comum entre os empresários que sentem sua atividade economicamente regida pelas estatais e órgãos do Governo. Esta espécie de "câmara de descompressão" atende ao desejo de participação da classe na orientação política cinematográfica, colocando-se lá onde ela pode ser mais produtiva e legítima, a penetração do mercado.

Este mesmo Conselho pode e deve funcionar tanto como veículo de transmissão de informações para os acionistas como de recrutamento dos mesmos para o envolvimento na gestão e não só no planejamento ou no estabelecimento de uma política de mercado, garantida simultaneamente.

"Resta a questão definitiva da maioria acionária, logo da responsabilidade pela gestão financeira da Empresa. Cinquenta e um, cinquenta e quarenta e nove por cento, exprimem tres alternativas: a Maioria governo/minoria produtores, governo/produtores em consenso, maioria produtores/minoria governo. A conveniência política determinará a fórmula de realizar o que é mais importante: viabilizar a renovação".

A situação de transição de regime, a crise inflacionária, a contestação da intervenção estatal na economia, a impossibilidade de criar novas empresas retardaram a discussão em torno de uma subsidiária de comercialização da Embrafilme. No entanto, a situação de comercialização dentro da Empresa pode ser definida como crítica: basta constatar a vacância da gerência da filial São Paulo, que se estende por mais de seis meses num território que representa de um terço a um quarto do mercado.

A perspectiva de uma mudança estrutural, no momento em que a própria Embrafilme é integrada no recém-criado Ministério da Cultura, se impõe. A diferença de escala entre as verbas destinadas a animação cultural ou preservação de nosso patrimônio histórico e aquelas mobilizadas por grandes ou pequenos lançamentos de filmes, que oscilam entre vinte e cem mil dólares, permitem entrever que uma estrutura de comercialização com um compromisso operacional já assumido de lançar cerca de vinte títulos por ano, tende a tornar-se pesada demais para um ministério novo e por isso frágil. Se a Cultura se dimensiona em 2% do orçamento do antigo MEC ou 0,01 do orçamento da União, qual é a parte da Embrafilme nesta fatia? Sobretudo qual é a parte que uma atividade de comercialização, - que necessita ser reim -

plantada parcialmente ou repassada a iniciativa privada, sem poder abrir mão num e noutro caso de um forte subsídio -, teria nesta fração da fina fatia?

A responsabilidade histórica da Embrafilme com a atividade de comercialização de boa parte do cinema brasileiro, bem como a responsabilidade financeira da Embrafilme com o seu investimento em produção de filmes feito e por fazer, demonstram que é absolutamente urgente atacar a questão.

Um exame do organograma da Embrafilme demonstra que toda a atividade de comercialização está posicionada sob a Diretoria-Geral. Entende-se que pelo volume de recursos alocados e que pela interferência direta nos vários mercados é área de extrema responsabilidade, donde se justifica a sua vinculação direta com a Diretoria-Geral. Só que as atividades outras exercidas pela Diretoria-Geral, como coordenação do conjunto da Empresa, aprovação de projetos e operações financeiras, representação externa junto ao Governo e aos poderes constituídos, podem terminar por absorver o Diretor-Geral a ponto de minimizar a sua intervenção na área de comercialização. Levando em conta a situação crítica em que se encontra o mercado interno e o acentuado potencial econômico do mercado externo, pode-se considerar absolutamente indispensável deter a recessão do mercado interno e aumentar a penetração no mercado externo. É diante desta urgência que se apresenta como de boa administração a criação de uma diretoria comercial, que centralizaria as operações da Empresa nas diversas faixas de mercado, liberando a Diretoria-Geral de uma atuação, que, por suas características, ou é exclusiva, ou é deficiente.

Com relação ao mercado externo, apesar das características diversas, se repete o mesmo tipo de relação econômica entre os produtores e a Embrafilme que já examinamos em relação ao mercado interno. Os custos operacionais, que incluem viagens e apoio de vendas e administrativo no Exterior, inviabilizam, com honrosas excessões, a participação das empresas produtoras, ainda mais dos realizadores-produtores no mercado internacional. O resultado é que cabe a Embrafilme suprir esta deficiência, sob pena de estar negligenciando seu próprio investimento capitalizado nos filmes. As funções de promoção no Exterior e participações em festivais internacionais são notoriamente de responsabilidade do Governo, já que implicam em representação a nível internacional. Ou seja, queira ou não a Embrafilme, como braço executivo do Governo na área cinematográfica, não pode furtar-se ao envolvimento com a área internacional.

No entanto, do ponto de vista operacional, revela-se como perversa a delegação da gestão da comercialização externa a um corpo de funcionários que não estão envolvidos com a produção nem com qualquer resultado diretamente econômico provindo das vendas (comissões). Mais uma vez o vendedor é agente do financiador e não do produtor. Este círculo vicioso no qual o produtor necessita do apoio financeiro e operacional da Embrafilme porém vê o resultado de sua produção inviabilizado pelas características burocráticas do sistema e a Embrafilme, por seu lado, não pode, como investidora contar com o interesse e a força de trabalho dos empresários que se beneficiaram de seu investimento, tem que ser rompido. Até mesmo porque a situação financeira da Empresa não permite que um investimento vultoso como aquele feito no mercado externo não tenha produtividade a médio prazo. Em matéria de comércio internacional, que exige presença permanente nos mercados-alvo e investimentos a longo prazo e em

moeda forte, a concentração em cima de uma só estrutura financeira e administrativa - a Embrafilme - de toda esta responsabilidade torna-se danosa tanto para ela como empresa e investidora quanto para sua clientela, seja ela vista como aplicadora de seus recursos ou parceira de operações de comercialização.

Por outro lado, a promoção do cinema brasileiro no Exterior sob a forma de participação numa média de cinquenta festivais por ano ou de "semanas de cinema brasileiro" pelo mundo afora, abre espaço para a penetração comercial dos filmes e representa uma forma de atuação na política cinematográfica internacional. Como tanto é uma função típica da Diretoria-Geral, ainda que em estreita co-ordenação com uma Diretoria Comercial.

Mas o volume de recursos imobilizado por cópias, traduções, subtítulos, viagens, diárias, publicidades, despesas de promoção, representam significativo comprometimento de recursos, dos quais a Empresa não pode se esquivar.

Assim sendo, e sempre levando em conta a crise econômica do setor e a conjuntura fortemente inflacionária da política econômica federal, é indispensável que se prepare uma próxima etapa na qual será atribuída ao produtor uma participação mais efetiva na colocação de seu filme no Exterior.

Esta etapa de transição terá que subsidiar ainda o material indispensável à comercialização bem como o apoio administrativo à exportação, até que os empresários mais amadurecidos do setor possam ir absorvendo paulatinamente, e a partir dos resultados obtidos, estes custos.

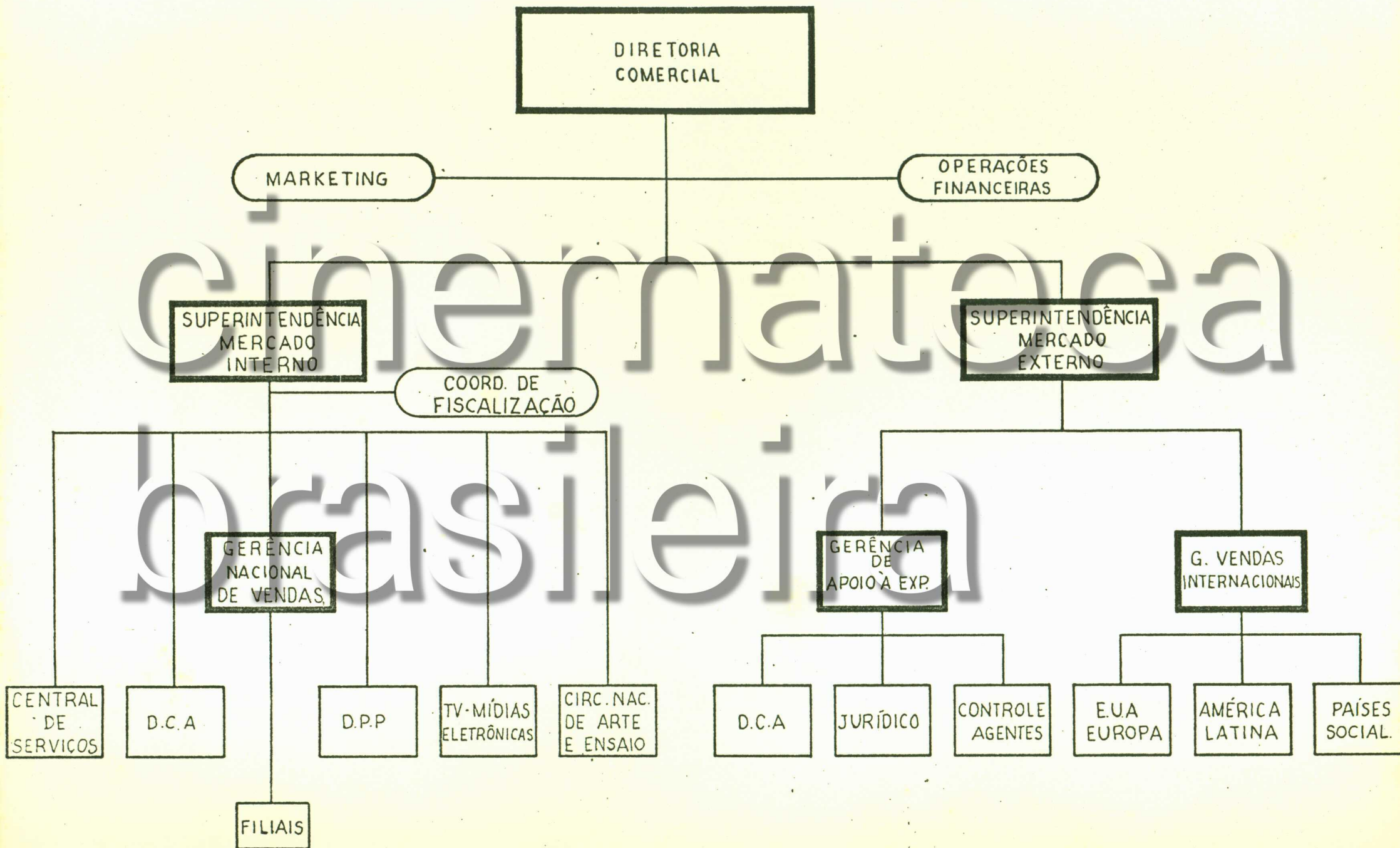
Este subsídio, que já vem sendo da do historicamente, só se justifica por uma produtividade de vendas que depende forçosamente do envolvimento do produtor na operação. Neste sentido, uma saída do impasse aponta para a criação de uma área de prestação de serviços ao produtor, de apoio a exportação e de financiamento, a juros subsidiados, do material de comercialização (no caso do cinema ele inclui o próprio produto, a cópia), até que a economia racionalizada encontre seu perfil de equilíbrio, logo, sua autonomia.

Bem diferente é a situação do realizador-produtor: trabalhando sua produção isolada e individualmente, seus filmes encontram possibilidade de penetração no mercado externo sobretudo a partir de participações em festivais ou de viagens e contactos do autor. Mas como sua infra-estrutura administrativa é pequena e/ou esporádica, o aproveitamento do potencial deste tipo de produção, que encontra seus canais preferenciais nas televisões e nos cinemas de repertório dos países industrializados, depende de uma atuação supletiva e permanente da Embrafilme na concretização das negociações. Na prática, trata-se da conclusão dos acordos, assinaturas de contratos e exportação do material, a partir de estímulos fornecidos pelo realizador-produtor ou representantes da produção cinematográfica brasileira, governamentais ou não, nos vários certames em que ela participe.

Pela própria característica atomizada da produção independente, da mesma forma que no mercado interno, a centralização das vendas e do suporte administrativo numa estrutura de comercialização estatal, é imprescindível para este tipo de produção. E como frequentemente desta produção se originam surpresas do ponto de vista econômico, a sua manutenção em contacto com o mercado internacional representa uma prospeção de mercado que termina por viabilizar cineastas e filmes.

Uma outra alternativa é a dinamização do investimento feito pela Empresa nas produções através do estabelecimento de agentes de vendas, facultado também aos produtores isoladamente. Estes agentes de vendas, tradicionalmente inseridos no mercado internacional, com clientela afirmada, se interessam de forma muito seletiva por algumas produções nas quais intuem possibilidades de sucesso comercial ou então lotes de filmes que pelo seu baixo preço se tornam competitivos. Mas como o nível de conflitos de territórios de vendas, de operações não-concluídas, de disputas judiciais, de superposição de mercados é grande, mesmo que haja uma delegação de venda, não pode deixar de haver supervisão, coordenação, um controle destas operações, que por estarem inteiramente descentralizadas geram atuação com tal margem de liberdade que pode se tornar danosa para a Embrafilme ou para os produtores que tem seus filmes agenciados.

cinemateca brasileira



DEVERES FUNCIONAIS

Ao Diretor Comercial compete:

- Estabelecer a política de colocação nos mercados da produção fomentada pela empresa.
- Aprovar operações financeiras de adiantamento sobre comercialização.
- Manter contatos com os empresários do setor.

À Assessoria de Operações financeiras:

- Efetivar procedimentos necessários às operações financeiras de adiantamento sobre comercialização.

À Assessoria de Marketing:

- Desenvolver estudos sobre o mercado interno e externo nos seus vários segmentos.
- Fornecer subsídios para conceituação dos produtos e informações sobre o mercado.

À Superintendência de Mercado Externo:

- Executar a política de comercialização estabelecida em conjunto com a diretoria.
- Supervisionar as operações de venda e as exportações.
- Aprovar as operações conduzidas pelas gerências.

À Gerência de Apoio à Exportação compete:

- Coordenar as atividades dos departamentos subordinados de forma a melhor cumprir a política determinada pela Superintendência.
- Responsabilidade pela operacionalização da exportação desde a confecção dos contratos de venda, à remessa física do produto, ao controle das gestões para exportações por parte de agentes de venda e representantes de produtores.

Ao Departamento de Controle Administrativo para o mercado externo:

- Registrar as operações administrativas referentes a exportações:
 - recepção de cartas de crédito.
 - fechamento de câmbio.
 - expedição alfandegária.
- Registrar e controlar o fluxo de entradas e repasses financeiros a cada operação da área.

Ao Departamento Jurídico:

- Examinar e confeccionar contratos para as operações de venda e exportação, de acordo com todos os critérios legais e peculiaridades de cada mercado.

Ao Departamento de Acompanhamento de Agentes compete:

- Coordenar informações sobre as atividades independentes de venda desenvolvidas por agentes externos e representantes comerciais.

À Gerência de Vendas Internacionais:

- Coordenar a atuação dos vários departamentos de vendas.
- Incrementar a ação de venda no mercado externo, departamentalizando a abordagem dos vários segmentos regionais de mercado cumprindo a política de marketing estabelecida.

Ao Departamento de Vendas para E.U.A. e EUROPA:

- Realizar a prospecção dos mercados respectivos.
- Manter contato direto com potenciais compradores até a concretização da operação de venda.

Ao Departamento de Vendas para América Latina:

- Realizar a prospecção dos mercados respectivos.
- Manter contato direto com potenciais compradores até a concretização da operação de venda.

Ao Departamento de Vendas para Países Socialistas:

- Realizar a prospecção dos mercados respectivos.
- Manter contato direto com potenciais compradores até a concretização da operação de venda.

Ao Departamento de Controle Administrativo compete:

- Controlar a renda dos filmes em exibição através de bordões, verificando a frequência semanal de espectadores no limite estabelecido por lei.
- Acompanhar a conta corrente cobrando faturas dos exibidores.

Ao Departamento de Publicidade e Promoção:

- Execução de projetos gráficos para cartazes de filme, letreros, legendas e tudo que se refira à identificação gráfica do filme como produto.
- Coordenação das atividades promocionais e de divulgação nas campanhas para lançamento de filmes, junto aos veículos de comunicação.

Ao Departamento de Mídias Eletrônicas e Televisão:

- Realizar prospecção deste segmento de mercado conduzindo contatos e promovendo a divulgação do acervo de filmes visando concretização de vendas.

Ao Circuito Nacional de Arte e Ensaio:

- Articular a programação junto aos cinemas de repertório.
- Articular a programação de salas ligadas a instituições culturais.

À Superintendência de Mercado Interno compete:

- Emitir parecer sobre a viabilidade comercial de filmes, orientando a Empresa na seleção de títulos a serem distribuídos.
- Executar a política de comercialização estabelecida em conjunto com a diretoria comercial.
- Supervisionar a gerência nacional de vendas.
- Coordenar os vários departamentos.
- Estabelecer planos de fiscalização.

À Gerência Nacional de Vendas:

- Coordenar e controlar os lançamentos de filmes segundo as diretrizes estabelecidas pela superintendência.
- Supervisionar as atividades das filiais.

À Coordenadoria de Fiscalização:

- Planejar e executar a fiscalização da venda de ingressos e do repasse de recursos da exibição para a distribuição.

Ao Departamento Central de Serviços:

- Controlar e executar o tráfego de cópias e material de divulgação.
- Armazenar e dar manutenção ao material fílmico. Revisar cópias.