

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**MODELO CONCEITUAL PARA PREVISÃO DO POTENCIAL DE
SUCESSO ECONÔMICO DE NOVOS FILMES**

LUÍS OTÁVIO ARAUJO DE ALMEIDA

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ AFONSO MAZZON

São Paulo
2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Maria Teresa Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos

**MODELO CONCEITUAL PARA PREVISÃO DO POTENCIAL DE SUCESSO
ECONÔMICO DE NOVOS FILMES**

LUÍS OTÁVIO ARAUJO DE ALMEIDA
ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ AFONSO MAZZON

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025366

Dissertação, apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

São Paulo
2003

Almeida, Luís Otávio Araujo de
Modelo conceitual para previsão do potencial de sucesso econômico de novos filmes / Luís Otávio Araujo de Almeida. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.
207 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Administração de marketing 2. Marketing de serviços
3. Filmes 4. Cinema I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.8

Dedico esta dissertação a Aulette e Maria Alice, meus pais, que teriam me apoiado na realização desta, se ainda estivessem neste planeta, e às pessoas que sempre me trataram com amor, como se fossem meus pais: Lalá, Djá, Luzá e Luís Cláudio, irmão e amigo. E ao meu sobrinho Vítor Luís.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela inspiração, pelas condições físicas, mentais e materiais, pela minha convicção e por todos os amigos que me apoiaram, de uma maneira ou de outra, para que eu concluísse este trabalho. Agradeço e peço perdão aos amigos e familiares, que compreenderam minha ausência e respeitaram minha escassez de tempo, e mesmo assim, estiveram presentes.

O Prof. Dr. José Afonso Mazzon, com a sua competente e precisa orientação, ajudou a transformar um problema gigantesco e complexo em um trabalho realizável, por meio de um relacionamento pessoal sempre cordial, em meio aos seus inúmeros compromissos e pelo incentivo ao desenvolvimento de um assunto novo no âmbito da FEA-USP.

A formação acadêmica necessária para iniciar o trabalho teve importantes contribuições de José A. Mazzon, Dilson G. dos Santos, Geraldo L. Toledo, Lino N. Rodrigues, Celso C. H. Grisi, Marcos C. Campomar, Sílvio A. dos Santos, Ademir A. Ferreira, Adriana B. Noronha, Roberto Sbragia, Isak Kruglianskas e Osvaldo Scaico, dos professores doutores da FEA-USP, de Rubens Rewald, professor da ECA-USP, de Newton Cannito, professor do Educine e de Carlos Augusto M. Calil, professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), que enfatizou importantes questões do mercado audiovisual, tanto na disciplina “Legislação e Mercado Audiovisual” quanto em conversas pessoais, no início deste projeto, .

O conteúdo da dissertação foi enriquecido graças à participação dos seguintes profissionais de cinema cujas informações contribuíram para a atualidade deste trabalho, para meu conhecimento a respeito do setor e para a manutenção das idéias em consonância com os fatos: Ademir Galhardo (Playarte, distribuidora e exibidora); Fernando Meirelles (O2 filmes); João Batista de Andrade, Marlo Poras, Karin Ainouz e Juan Carlos Zaldívar, diretores e produtores; Assunção Hernandez (Raiz Produções) e Paulo Duarte, produtores; Bráulio Mantovani, Lauro César Muniz (Rede Globo de televisão), Carlos Lombardi (Rede Globo de televisão), Del Rangel (Rede Record de televisão), Newton Cannito (Educine) e Rubens Rewald (ECA-USP), roteiristas; Roberto Moreira, professor (ECA-USP); Rubens Ewald Filho e José Carlos Avellar, críticos.

Merecem meus agradecimentos todos os colegas e amigos da pós-graduação da FEA-USP por sua amizade e por compartilharem seus conhecimentos, principalmente Alceu Salles Jr., Marcelo E. Alves e Milton Kahan, por suas contribuições na forma de artigos que propiciaram a ampliação da cobertura da pesquisa bibliográfica deste trabalho, Anna Célia, Carlos Augusto, Marcelo Alves, Tânia Veludo, Enrique Louffat,

Henrique Figueiredo e Héber da Silveira pelas sugestões e aos colegas e amigos dos cursos de roteiro, da ECA-USP e do Educine.

Marise Terra teve a coragem de ler diversas versões do texto e colaborou com inúmeras sugestões que o tornaram mais compreensível. Ester Bueno traduziu e condensou dezenas de páginas.

Elogio o excelente atendimento e o apoio do pessoal das bibliotecas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), da ECA-USP e da FEA-USP, especialmente Margarida M. de Sousa e Giseli A. de Aguiar, de todas as pessoas das secretarias da FEA-USP com quem tive contato, principalmente Jane, Luciana, Valéria, Márcia, Cida, Eloísa, Daniela e Fabiana e de todos da UPD-Pós.

Rafael G. Burstein Goldszmidt realizou a revisão final da redação e da formatação em um prazo ínfimo. Clare Elizabeth Charity criou a versão do Abstract em inglês. Muito obrigado a ambos, pela resposta rápida e imediata.

Agradeço à Capes pelo auxílio financeiro durante a maior parte do mestrado, que ajudou minha estabilidade material e, conseqüentemente, psicológica.

RESUMO

Este trabalho propõe um modelo conceitual para desenvolvimento de modelos operacionais de previsão do sucesso econômico de filmes, que possam ser empregados desde o estágio de desenvolvimento de projetos. Apoiada na teoria de marketing, essa proposição decorre da integração da análise de descobertas empíricas e contribuições teóricas de diversos autores e da experiência de profissionais da indústria audiovisual relacionada ao tema. O modelo proposto integra relacionamentos de participantes do sistema de marketing entre si, bem como propriedades e atributos de filmes, e interliga as abordagens psicossocial e econômica.

O modelo proposto oferece uma estrutura de relações de dependência e interdependência, na qual estão modelados e integrados os processos empregados por espectadores na seleção de filmes e na compra dos ingressos, os fatores que influenciam esse processo e os que influenciam o comportamento após a compra. Após assistir ao filme, o espectador julga cognitivamente e afetivamente a qualidade dele, em decorrência da experiência emocional e racional durante a exibição. A satisfação ou a insatisfação com a qualidade percebida pode originar divulgação boca-a-boca positiva, negativa ou nenhuma, e influenciar a decisão de outros espectadores de assistir ao filme. Determinados espectadores procuram determinadas propriedades em filmes. Tais propriedades são criadas a partir de atributos e da relação entre eles. Sabendo quais traços do filme poderão ser utilizados na avaliação pré-compra, a empresa produtora pode planejar a inclusão ou a exclusão de atributos para que o espectador consiga inferir a presença de propriedades desejadas antes da compra do ingresso.

Um modelo de previsão de audiência pode ser empregado em projetos de produção de filmes, para simular os resultados para as próprias produtoras, em função de várias possibilidades de filmes e de acordos de negociação e poderia ser útil como base de argumentação na negociação dos termos de acordos. Com a adoção de modelos de previsão por exibidoras e distribuidoras, o emprego de modelos de previsão semelhantes pelas produtoras anteciparia possíveis resultados de análises a serem feitas por esses intermediários do sistema de marketing.

ABSTRACT

Title: A conceptual model to estimate the potential for economic success of new films

This study proposes a conceptual model for development of operational models to predict economic success for films, that may be used from the start in developing projects. This proposition is the result of integrating an analysis of empirical discoveries and theoretical contributions from various authors and the experience gleaned by professionals in the audio/visual industry related to the subject, and based on theory of marketing. The model proposed includes relationships of the main participants of the marketing system among themselves, as well as properties and attributes of films, and interconnects the psychosocial and the economic approaches.

The model proposed offers a structure of relationships of dependence and interdependence on which they are modeled and integrated to the processes that spectators resort to in deciding on a film, and purchasing the tickets, the factors that influence this process, and those that influence the post-purchase behavior. After seeing the film, a viewer will judge quality both cognitively and affectively, as a result of emotional and rational experience while viewing the film. Satisfaction or dissatisfaction with the quality perceived may result in positive, in negative or in no word-of-mouth communication and influence the decision on the part of other viewers to see the film. Specific spectators look for specific properties in films. Such properties are generated from attributes and the relationship between them. In the knowledge of which characteristics of a film is likely to be used in a pre-purchase assessment, the producing company may plan to include or to exclude those same attributes so that the spectator may infer the inclusion of the desired properties before the purchase of a ticket.

A model for estimating an audience may be employed in projects for producing films to simulate the results for the producers themselves as a function of various possibilities for films and negotiation agreements, and may be useful as a basis for argument in negotiating the terms of the deals. By adopting models for forecasting on the part of exhibitors and distributors, the use of models of similar estimate models on the part of producers would anticipate possible results in terms of analyses by these intermediaries in the marketing system.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	14
1.1	INTRODUÇÃO.....	14
1.2	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
1.3	OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	18
1.4	CONCEITOS BÁSICOS	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A NOVOS SERVIÇOS	27
2.1.1	O comportamento em relação a produtos em geral	29
2.1.2	O comportamento em relação serviços.....	34
2.1.3	Estrutura do sucesso econômico do lançamento de novos serviços	51
2.2	SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS	56
2.3	SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS FILMES	65
2.3.1	Modelos de sucesso de novos filmes	85
2.3.2	Modelo <i>Moviemod</i>	86
2.3.3	Estrutura para sucesso de novos filmes	95
2.3.4	Lacunas dos modelos apresentados	111
3	METODOLOGIA.....	114
4	PROPOSIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL	119
4.1	DESENVOLVIMENTO LÓGICO	124
4.2	DESCRIÇÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE ELOS E VARIÁVEIS DO MODELO	136
4.2.1	Comportamento do espectador	139
4.2.2	Comportamento da exibidora.....	149
4.2.3	Comportamento da distribuidora	151
4.2.4	Comportamento da produtora	152
4.2.5	Financiamento.....	154
4.2.6	Concorrentes	157
4.2.7	Aspectos quantitativos	159
4.3	DESCRIÇÃO DO MODELO DE PREVISÃO	163
4.3.1	Estágios da produção de um filme, ações de marketing e previsões	169
4.4	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO	177
4.4.1	Características do espectador.....	177

4.4.2	Atributos do filme.....	184
4.4.3	Atributos da comunicação	188
4.4.4	Atributos da distribuição e exibição	189
4.4.5	Concorrência.....	191
5	CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÃO, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	192
	REFERÊNCIAS.....	199

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Causas de insucesso de novos produtos e ações preventivas recomendadas.	60
Tabela 2 – Exemplo da integração da indústria de audiovisual	65
Tabela 3 – Resumo dos resultados de pesquisa do freqüentador de cinema	83
Tabela 4 – Parâmetros do modelo Moviemod: definição, estimativa, operacionalização e mensuração	91
Tabela 5 – Exemplos de comparação entre lucro e lucratividade de filmes	99
Tabela 6 – Exemplo da distribuição de participações na receita e custos para a empresa produtora no mercado brasileiro.	162
Tabela 7 – Exemplo da distribuição de participações na receita bruta e custos para a empresa produtora no mercado norte-americano.....	163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de comportamento do consumidor	27
Figura 2 – Atitudes condicionam o comportamento	28
Figura 3 – Uma escala contínua de facilidade de avaliação para propriedades em diversos tipos de produtos	36
Figura 4 – O processo de decisão do consumidor de serviços	44
Figura 5 – Expectativas do usuário de serviços e satisfação com o serviço.....	46
Figura 6 – Estrutura geral para sucesso de inovações de serviço.....	52
Figura 7 – O processo de desenvolvimento e marketing de novos produtos	62
Figura 8 – Exemplo de participação de mercado das majors	66
Figura 9 – Estrutura do mercado audiovisual para filmes de ficção	69
Figura 10 – O modelo Moviemod do processo de adoção do consumidor de filmes em cinema	88
Figura 11 – A estrutura de sucesso econômico de filmes de Hennig-Thurau, Walsh e Wruck.	97
Figura 12 – Sucesso: conquista de objetivos para o projeto e objetivos para a entidade social.....	125
Figura 13 – Os objetivos de um projeto visam a pessoas e organizações	126
Figura 14 – Sucessos de natureza econômica e de natureza estratégica para uma empresa produtora	127
Figura 15 – Aspectos das variáveis componentes de lucro e de lucratividade.....	128
Figura 16 – Componentes dos aspectos qualitativos dos objetivos de lucro e lucratividade.	129
Figura 17 – Componentes dos aspectos quantitativos dos objetivos de lucro e lucratividade.	130
Figura 18 – Relação entre atributos, propriedades e benefícios procurados.	131

Figura 19 – Públicos envolvidos no sucesso econômico do projeto-filme e possíveis critérios/requisitos aos quais as propriedades de um filme devem satisfazer.....	132
Figura 20 – Estrutura de fatores (atributos do filme e outros) que contribuem para o sucesso de um projeto-filme	133
Figura 21 – Propriedades do trabalho de comercialização.....	134
Figura 22 – Relacionamento entre elos da cadeia de valor e variáveis do modelo.....	138
Figura 23 – Diagrama do modelo conceitual proposto	164

1 O PROBLEMA

The motion picture industry is a fertile ground for the application of new product forecasting and pre-release market evaluation models, given the high stakes and high risks (Eliashberg et al., 2000).¹

In no other business is a single example of product fully created at an investment of several millions of dollars with no real assurance that the public will buy it (Squire, 1992).²

1.1 Introdução

Passaram-se quase cem anos desde que o primeiro *studio* se fixou na Califórnia, em 1908 (Calil, 1996). Era a época do cinema mudo. A televisão representou uma mudança de hábitos de consumo e reduziu uma parte da audiência dos cinemas. Em 1953, tendo que concorrer com a televisão, as empresas de filmes pesquisavam tecnologias 3-D (tridimensionalidade da imagem) e de telas largas como forma de diferenciar os seus produtos dos da televisão (Bordwell, Staiger, Thompson, 1985: 332). O cinema encontrou novos atrativos que a televisão não podia proporcionar e, com a evolução tecnológica da televisão e do vídeo doméstico, continua desenvolvendo novas formas de atrair público para as salas de exibição, tanto em termos de qualidade de som e imagem (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 9) quanto em relação à linguagem.

O produto audiovisual de ficção é o resultado do trabalho criativo de um grupo de pessoas apoiado pelo trabalho técnico de outro grupo (Resnick, Trost, 1996: 35-78). Seja considerado criação artística ou não, é um produto que presta um serviço de comunicação – é uma forma de comunicação – que, por sua natureza, deveria destinar-se à apreciação, ao “consumo”, de um público denominado “espectadores” – os consumidores finais.

Este trabalho se concentra no “produto audiovisual de ficção de longa metragem”. Em substituição a essa expressão, o termo “filme” é utilizado para simplificar a leitura.

¹ O setor de cinema é um terreno fértil para a aplicação de modelos de previsão de novos produtos e de avaliação de mercado antes do lançamento, devido a altas apostas e altos riscos.

² Em nenhum outro negócio há um único exemplo de produtos totalmente criados em um investimento de vários milhões de dólares, sem garantia real de que o público irá comprá-lo.

Alguns filmes conquistam milhões de espectadores, levando-os a trocar seu tempo e seu dinheiro por alguns minutos de lazer, enquanto muitos outros filmes sequer são exibidos. Que fatores podem colaborar para a conquista de espectadores e como esses fatores podem ser utilizados no desenvolvimento de novos projetos de filmes?

Provavelmente essas perguntas são importantes para uma produtora cinematográfica. Se sua missão é produzir filmes, deve-se acreditar que o sucesso dos filmes que ela produz seja importante. Financeiramente, a meta da produtora é recuperar os custos, ter lucro e, com base nisso, continuar a realizar os próximos filmes (Gregory, 1979: 160). Ou, mais amplamente, sua missão pode ser a de proporcionar entretenimento e informação audiovisual e, talvez, também outros tipos de entretenimento e informação.

Alguns grupos de empresas exploram uma grande variedade de atividades de lazer. Atualmente, o setor audiovisual é dominado por poucos grupos empresariais (Augusto, 2000; Reis, 1998). Fusões e compras de empresas do setor têm sido comuns desde o começo da história do cinema norte-americano (Calil, 1996), tendo se concentrado o domínio do mercado mundial em sete grandes grupos empresariais (Reis, 1998). Na França, os filmes norte-americanos ocupam 70% do mercado, 88% na Inglaterra, 83% na Espanha, 85% na Alemanha, 90% no Brasil, México e Argentina e 97% na Itália (Weffort, 2002). Alimentando esses grupos, existem produtoras independentes que desenvolvem seus próprios projetos e depois buscam parcerias com produtores ou financiadores maiores (Bordwell, Staiger, Thompson, 1985: 320-337). Algumas produtoras são bem sucedidas, porém muitas outras não conseguem recuperar o investimento, inclusive algumas já muito bem sucedidas anteriormente. Se não encerram suas atividades, dedicam grande parte de seu esforço procurando reunir novos recursos para realizar um próximo projeto e, assim, sobrevivem. Um grande número de filmes nem sequer chega às telas e, portanto não presta o serviço para o qual foi produzido. No Brasil, há algumas histórias de empresas que se tornaram famosas como a Atlântida (bem sucedida) e a Vera Cruz (um quase êxito) (Calil, 1996).

O governo federal tem demonstrado preocupação e atuação crescentes em relação à produção cinematográfica no Brasil: a lei conhecida como a Lei do Audiovisual e outras medidas que regulamentam o setor. Uma pesquisa muito extensa acerca do mercado cinematográfico da Secretaria para o Desenvolvimento do Audiovisual, do Ministério da Cultura (Reis, 1998), e um artigo do então Ministro da Cultura Francisco Weffort (Weffort, 2002) evidenciam ainda mais essa preocupação. Novamente volta-se a

discutir a existência de uma indústria cinematográfica nacional. Não se trata apenas de escassez de recursos financeiros. A questão é estratégica e envolve, por exemplo, o posicionamento psicológico do produto, o emprego de recursos e a avaliação dos resultados.

1.2 Formulação da situação problema

A cada novo filme produzido no Brasil, são investidos milhões de dólares (grande parte em reais). As produções mais caras de Hollywood ultrapassam uma centena de milhões de dólares (somente a produção do filme mais caro da história do cinema, *Titanic*, excedeu 200 milhões de dólares). O custo médio de produção de um filme dos *studios* norte-americanos é de 53,5 milhões de dólares, chegando a US\$75,6 milhões quando os gastos de marketing são incluídos (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 7). Há comentários na literatura cinematográfica de que investir em cinema é um jogo de azar em que perder ou ganhar é uma questão de sorte. Contudo, “sorte”, nesse caso pode significar apenas que o problema é complexo, que muitas variáveis controláveis deveriam ser manipuladas e que algumas incontroláveis teriam que ser levadas em consideração para se fazer uma previsão útil dos resultados.

A teoria de marketing elaborada para o setor indica que o desenvolvimento e o lançamento de um produto audiovisual podem ser tratados como um processo semelhante aos empregados em outras classes de novos produtos de outros setores, em que os resultados não acontecem por “sorte”.

Pressupõe-se que existam competências criativas e produtivas necessárias para realizar filmes de sucesso, que haja um potencial a ser desenvolvido e que existam formas de se administrar empreendimentos audiovisuais mais eficazes do que outras. Sendo verdadeiras essas suposições, devem existir ações que poderiam ser realizadas para aumentar as possibilidades de sucesso de um filme. Numa abordagem mais ampla, um estudo do sucesso de um empreendimento cinematográfico deveria ter um enfoque estratégico. Dito de outra forma, “como fazer um filme” envolve a existência no mercado de profissionais com competência técnica para realizar filmes com excelente qualidade técnica e artística. Este conhecimento pode ser adquirido em escolas (faculdades) de cinema e com a prática. Por outro lado, “como avaliar um filme” e “o que fazer com o filme” depois de pronto para o sucesso comercial, para que seja acessível e desejável, ou aceitável pelos diversos públicos relacionados com o sucesso, são questões que exigem

uma abordagem mais ampla, para a qual não bastam o conhecimento da técnica cinematográfica e o talento artístico. O conhecimento de marketing existente pode ser empregado para lidar com essas duas últimas questões.

Para ficarem disponíveis para os freqüentadores de cinema, os filmes passam por intermediários, que são remunerados. A receita mais importante de um filme em cinema tem origem nos espectadores. Conhecer o público-alvo é o primeiro passo no caminho para o sucesso no desenvolvimento e lançamento de um novo produto. Como há intermediários no processo de comercialização, eles devem ser incluídos em um trabalho que envolve o mercado de cinema.

Este estudo não pretende fornecer uma receita ou fórmula para responder a tais questões, mas sim um processo de trabalho com foco no resultado que sirva de orientação para ajustes ou correções no desenvolvimento de projetos de produtos cinematográficos, rumo aos objetivos da empresa produtora. Um projeto de produto cinematográfico é definido, no âmbito deste trabalho, como o conjunto das atividades de desenvolvimento, produção e comercialização de filmes, doravante simplesmente denominado “projeto-filme”.

Desta discussão pode-se enunciar o problema de pesquisa:

Como uma produtora pode empregar o conhecimento em marketing para o sucesso econômico de um projeto-filme?

O enunciado deve ser entendido da seguinte maneira:

- 1) O “conhecimento em marketing” refere-se à especificação de atributos, fatos, precauções ou procedimentos.
- 2) O ponto de vista de sucesso é o da empresa produtora, a partir de necessidades, desejos, crenças, atitudes, comportamentos e satisfação dos consumidores.
- 3) O ponto de vista da produtora demanda decisões desde os estágios iniciais do processo.
- 4) O conhecimento a que se refere é o que pode ser identificado qualitativa ou quantitativamente.
- 5) Sucesso econômico significa que um projeto-filme, isto é, uma parte das operações de uma empresa cinematográfica, atingiu o objetivo de lucratividade para o investimento alocado ao projeto.

Este estudo concentra-se no objetivo comercial, de lucro e de lucratividade para a empresa produtora, dentre todos os objetivos de um projeto de filme aqui mencionados. Sucesso econômico significa retorno sobre o investimento, acima de um patamar de lucratividade específico definido pela produtora em função das condições do mercado financeiro e cinematográfico. Supõe-se que todos os elos da rede de valor também tenham objetivos de lucro, por se tratarem de empreendimentos comerciais.

No cálculo do lucro pode ser incluída a receita de licenciamento e de patrocínio. É razoável a suposição de que todo patrocinador deseja que o filme tenha penetração nos segmentos de consumidores-alvos da sua marca (isto é, título do filme e outros nomes associados a ele). O mesmo ocorre no caso de licenciamento de produtos a partir do produto filme. O filme candidato a licenciamentos de produtos deve conquistar uma quantidade de espectadores e segmentos específicos compatíveis com a comercialização dos produtos que serão licenciados.

Os fatores pesquisados não pressupõem apenas uma origem da produção, isto é, incluem os filmes nacionais ou importados.

Além disso, o foco principal de mercado em estudo é o interno do Brasil, porque são abordadas algumas peculiaridades do mercado e do consumidor brasileiro, embora seja possível estendê-lo a outros mercados e sejam utilizados estudos anteriores de outros mercados.

1.3 Objetivos, delimitação e importância do estudo

Este trabalho pretende contribuir com um conjunto estruturado de informações que possam ser utilizadas como subsídio às decisões administrativas estratégicas no processo produtivo de filmes no nível do negócio de produção, para reduzir a subjetividade – o “*feeling*” – na avaliação de potencial do produto em relação a um mercado.

As propriedades que um filme específico deve ter dependem do comportamento dos segmentos de espectadores aos quais o filme se dirige (público-alvo) e do comportamento dos envolvidos na sua comercialização. As propriedades são a percepção de um conjunto de atributos. Tais atributos, por sua vez, são o resultado de um conjunto de ações realizadas durante a produção.

O comportamento dos espectadores é um dos pontos básicos da questão, dependendo, dentre outros fatores, dos gostos pessoais dos que se interessariam em assistir à exibição do filme. Outro ponto central é compreender como os diversos participantes das redes de valor do setor percebem esse comportamento e como essa percepção age em conjunto com outros requisitos do seu negócio, para definir o próprio comportamento de tais participantes.

Para um filme atingir seu público espectador por intermédio das distribuidoras, o negócio a ele vinculado deve ter atributos que satisfaçam requisitos desses elos no processo de distribuição que antecedem ao espectador, além do próprio filme ser avaliado como um produto com potencial de sucesso. Certamente essa é a primeira etapa no processo de comercialização do produto. A distribuidora é o primeiro elo depois da produtora e é também o elo mais próximo do público depois da exibidora. As exibidoras são as prestadoras do serviço final, os “varejistas” do cinema, em cujas salas de exibição acontece o “encontro do serviço” (Grönroos, 1990).

Este trabalho desenvolve uma estrutura de base para trabalhos futuros que se proponham a responder às seguintes questões:

- 1ª) Que fatores podem contribuir positiva ou negativamente para o sucesso econômico de um projeto-filme?
- 2ª) Quais são os atributos mais importantes em projetos-filmes (no produto e na sua comercialização) e como eles se relacionam com os espectadores-alvos?
- 3ª) A que outros requisitos mínimos o negócio relacionado ao projeto-filme deve satisfazer para interessar aos intermediários?
- 4ª) Que procedimentos ³ podem ser adotados ao longo da produção para que os itens mencionados nas três questões acima tenham influência positiva nos resultados do projeto? Esses procedimentos compõem uma estrutura de desenvolvimento para o sucesso que poderá ser usada como base para criação de projetos-filme e para pesquisas de campo ⁴ para tais projetos.

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa em literatura de marketing e do setor de cinema e em entrevistas com profissionais do setor. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória em que se buscaram possíveis explicações para a avaliação de filmes (desejáveis/indesejáveis e satisfatórios/insatisfatórios), possíveis

³ Por exemplo, pesquisas, previsões de resultados, acordos de negócios.

⁴ Pesquisas podem ser realizadas durante um projeto ou antecipadamente, especificamente para um projeto ou de forma mais abrangente, com utilidade para diversos projetos.

atributos relacionados ao sucesso econômico, possíveis variáveis descritoras de espectadores (segmentos) e meios de se atuar no processo para a obtenção do sucesso.

Os critérios para a escolha dessa abordagem foram os seguintes:

- dependência hierárquica entre os problemas (resposta a um problema como ponto de partida para a solução de outro);
- contribuição para o problema amplo (potencial de utilização mais ampla: número maior de clientes da pesquisa ou que proporcione maior avanço para a teoria do marketing e do setor estudado);
- viabilidade da pesquisa dentro do cronograma e dos recursos disponíveis.

Portanto, os componentes-alvos da pesquisa foram especificados como:

1. *Determinar que atributos dos produtos “filmes” podem contribuir para a previsão do sucesso econômico.*
2. *Determinar que atributos do projeto-filme podem contribuir para a previsão do sucesso econômico.*
3. *Determinar que ações de marketing podem ser empregadas para mensurar ou qualificar tais atributos.*

A finalidade deste trabalho é fornecer uma estrutura teórica para identificar “propriedades” e atributos de um projeto-filme relacionados às possibilidades de sucesso econômico no seu lançamento, ou seja, na primeira temporada de exibição, e ações de marketing aplicáveis a cada etapa do processo para mensurar e explorar essas variáveis.

Em termos de justificativa e importância do assunto, ele pode ser considerado atual e de interesse de todos aqueles que participam da indústria cinematográfica: os que atuam na produção, distribuição e exibição, o público-espectador, o governo e a sociedade – como contribuinte e fiscalizadora.

Interessa a todos os envolvidos na produção, distribuição e exibição, porque o assunto é, obviamente, centro de seus interesses comerciais. Por exemplo, interessa a empresas que trabalham na produção de filmes e que necessitam selecionar ou criar projetos, aos autores/criadores de projetos de filmes, a todos os fornecedores da produção de filmes, às exibidoras e às distribuidoras.

Interessa a artistas em geral – atores e atrizes, roteiristas, diretores, cenógrafos, e outros – porque a continuidade e o crescimento do mercado de trabalho e as possibilidades de ganhos tendem a aumentar quando os resultados são positivos, isto é quando o filme atrai o público e remunera seus investidores.

Interessa ao público-espectador, como consumidor do produto e, finalmente, aos governos, patrocinadores e sociedade em geral, no que se refere a financiamentos, incentivos fiscais, subsídios e promoção da cultura e a investidores em produção cinematográfica que têm como objetivo um retorno financeiro.

1.4 Conceitos básicos

Este estudo, além de atender a profissionais com formação específica em administração de marketing, visa também a atingir, como audiência-alvo, profissionais do setor cinematográfico tais como produtor, diretor, planejador de produção, dentre outros. A partir de entrevistas realizadas e de diversas fontes bibliográficas, percebe-se que muitos dos profissionais de cinema não dominam conceitos básicos de marketing. De outra parte, muitos profissionais de marketing não dominam conceitos básicos da indústria cinematográfica. Por essa razão, optou-se nesta dissertação por incluir um conjunto de conceitos de ambos os campos de conhecimento, em especial o referencial teórico de marketing. Houve a preocupação de se desenvolver o texto com uma abordagem didática acentuada, para facilitar ao leitor o acompanhamento do raciocínio desenvolvido pelo autor ao longo do processo de pesquisa da dissertação. Nesta dissertação, usa-se o negrito para realçar palavras que denotam elementos de um sistema.

A seguir, são apresentados alguns conceitos básicos de cinema seguidos de conceitos básicos de marketing.

A empresa que produz filmes é denominada **Produtora**. O termo **independente** se refere a uma produtora que trabalha fora do sistema de estúdio-distribuidor e obtém financiamento de investidores privados, como bancos, médicos e proprietários de *shopping centers* (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77) .

Produção é termo utilizado para as atividades envolvidas no processo de se fazer uma obra audiovisual. Pode-se dividi-las em dois grupos: **artísticas** e **administrativas** (Albuquerque, 2002).

As **Pessoas Acima da Linha**. Em orçamentos para filmes há uma linha separando o material literário, produtores, diretor e atores principais, do restante dos custos orçados para o projeto. Os primeiros itens inseridos na preparação de um orçamento são os custos do material literário (além do próprio roteiro, qualquer livro, artigo ou filme em que o roteiro se baseie) e o talento criativo essencial (pessoas da criação X pessoas do negócio). A remuneração para produtores, diretores, atores e roteiristas insere-se sempre **acima da linha**, e todo o restante, **abaixo da linha**. Há uma explicação lógica para essa estrutura: tipicamente um estúdio saberá quanto um projeto custará abaixo da linha, pois é relativamente fácil prever quanto um recurso custará por semana. Entretanto, os custos acima da linha para atores, roteiristas ou diretores podem variar muito (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77). Essa diferenciação é válida, pelo menos, para as grandes produções de *Hollywood*.

A **produção artística** é diretamente vinculada ao ato de criação. Envolve, prioritariamente, **roteiro, direção, fotografia, cenografia, figurino e música**, nos aspectos da **concepção e realização objetiva da obra**. Sua participação gera um **traço característico no produto final** (Albuquerque, 2002).

A **produção administrativa** fornece os elementos materiais necessários à realização da obra. Atua em diversos níveis e estágios do processo produtivo. O pessoal da produção administrativa compreende o **Produtor** (sócio da empresa de produção), o **Produtor Executivo**, o **Diretor de produção**, o **Planejador de Produção** etc. (Albuquerque, 2002).

Na estrutura de Hollywood, “produtores” são os indivíduos que produzem e “estúdio” (financiadora-distribuidora) a companhia que os contrata. **Produtor** geralmente se refere à pessoa que consegue o financiamento do projeto e passa a supervisionar todos os estágios da produção (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77). O produtor geralmente escolhe a história, faz as contratações, prepara orçamentos, é responsável pelo gasto de dinheiro e é o executivo-chefe em um filme, permanecendo com o projeto mais tempo que qualquer outra pessoa (Squire, 1992: 16). Os termos grande estúdio (*major studio*), ou simplesmente estúdio (*studio*), distribuidora e financiadora podem ser considerados intercambiáveis no caso de Hollywood (Resnik, Trost, 1996).

O **Produtor** é o sócio da empresa de produção. Como tal, é o responsável pelo desenvolvimento e produção do projeto, seu sucesso e seu fracasso (Albuquerque, 2002).

O **Produtor Delegado** é o representante da empresa para o projeto (Albuquerque, 2002).

Nas produções norte-americanas, o **executivo responsável pela produção** é geralmente alguém contratado pelo estúdio para supervisionar o dia-a-dia da produção de um programa, geralmente de televisão (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77).

O **Planejador de Produção** (*Production Designer* nas produções estrangeiras de grande porte) planeja a melhor forma de executar a produção da obra, dentro dos limites orçamentários pré-existentes de acordo com a disponibilidade financeira, respeitado o perfil artístico desejado. Deve orientar o Produtor Executivo (das produções brasileiras) quanto a formas de otimização dos trabalhos da equipe de produção. Nos projetos brasileiros, a função de Planejador de Produção é habitualmente diluída entre o Produtor e o Produtor Executivo (Albuquerque, 2002).

A captação e existência dos recursos necessários à produção é, no Brasil, competência exclusiva dos **sócios da empresa**. No exterior, a captação de recursos é função do **Produtor Executivo** (*Executive Producer*) (Albuquerque, 2002) e essa denominação pode descrever uma pessoa que realmente levantou fundos para viabilizar o projeto, ou referir-se à pessoa que simplesmente fez uma ligação telefônica para um executivo de um estúdio-financiador. Pode ser usado por um ator que queira apenas um crédito adicional no projeto, ou denotar alguém que verdadeiramente se esforçou para fechar o orçamento e ficou no cenário até que tudo estivesse em ordem (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77).

No Brasil, o **Produtor Executivo** atua no próprio âmbito da produção. Define o que deve ser exigido de cada elemento da equipe no desempenho de suas funções e em suas relações, entre si e com a equipe propriamente dita. Encabeça a equipe de execução além de supervisionar o **Diretor de Produção** e sua equipe (Albuquerque, 2002).

Na terminologia das produções de Hollywood, um **produtor associado** (*associate producer*) geralmente refere-se a alguém envolvido em produzir fisicamente o projeto – fazendo cumprir o calendário de produção e lidando com os problemas que surgem após o investimento ter sido feito. Os gerentes de produção ou produtores associados geralmente têm responsabilidade sobre os detalhes da produção. Os **produtores de linha** (*line producers*) são responsáveis pelo trabalho diário do projeto; são contratados

pelos estúdios ou por produtores independentes para gerenciar o projeto, de modo que tudo seja feito a contento, a tempo e dentro do orçamento (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77).

O **Diretor** é o responsável pelo perfil da concepção artística do projeto (Albuquerque, 2002) e, geralmente, o criador mais intimamente identificado com o filme acabado. Costuma ser a pessoa mais poderosa no *set* e trabalha muito próximo do produtor nas decisões antecedentes e subseqüentes à produção (Squire, 1992: 16). É o diretor quem toma (ou pelo menos influencia) as decisões mais criativas, inclusive a forma do roteiro final, as decisões sobre o elenco, as instalações do *set*, figurino e, em geral, a aparência do projeto. Sua influência dependerá de sua reputação e experiência, além da força de sua personalidade e do estágio em que ele se une ao projeto (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77).

O **Roteirista**, em filmes, participa do projeto principalmente durante os estágios iniciais – desenvolvimento e pré-produção – mas pode ser solicitado a reescrever partes do roteiro durante o estágio de filmagem principal. O roteirista pode ser contratado para escrever um roteiro baseado em suas próprias idéias, nas de outras pessoas ou em outro material literário, como romances. Se o roteirista já possui um roteiro pronto, um produtor ou companhia produtora poderá optar pelos direitos de produzir um filme baseado em tal roteiro. O mesmo roteirista, ou outro, será contratado para dar continuidade e aperfeiçoar o roteiro (Resnik, Trost, 1996: 35 – 77).

Suporte ou meio (mídia) é qualquer base sobre a qual o produto audiovisual é registrado na captação, armazenamento e transporte e a partir da qual é exibido. Diversos suportes podem ser utilizados para a realização de um mesmo filme, podendo ser transferido de um suporte para outro, por exemplo, em meio ótico ou magnético, na forma analógica ou digital. O produto filme independe do suporte em que está registrado. A qualidade da imagem e do som, contudo, são limitadas pela tecnologia disponível.

Lançamento (*release*) de novo filme em cinemas é a primeira temporada, primeiro processo de comercialização do filme que se inicia com as primeiras ações de comunicação e termina com a saída do filme da última sala de determinado mercado (definição operacional para o âmbito deste trabalho).

Estréia (*open*) é a primeira exibição comercial em determinada região. Semana de estréia é a primeira semana de exibição em determinada região.

Projeto-filme é utilizado neste trabalho para denotar o processo que envolve o conjunto das atividades de desenvolvimento, produção e comercialização de filmes, para

evitar confusão com outras conotações da palavra projeto. De acordo com o contexto, a palavra projeto pode significar o projeto-filme ou o “plano” de execução de tais atividades.

Marketing é um termo utilizado em português como um substantivo. Porém, em inglês, significa atuar no mercado. Marketing estuda e age para criar valor e satisfação para o cliente e receber em troca algo que satisfaça o fornecedor. “Marketing é dar satisfação ao cliente de forma lucrativa” (Kotler, Armstrong, 1998: 3). O conceito de marketing é descrito como o processo de planejamento e execução da concepção, atribuição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços que criem trocas e satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização (Blackwell, Miniard, Engel 2001: 8). “O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva... e venda por si próprio” (Drucker, 1973: 64-65 citado por Kotler, Armstrong, 1998: 3).

Produto é outra palavra que pode causar confusão pelo uso que se tem dado a ela. Encontram-se na literatura de marketing diversas menções a “produtos e serviços”, com o sentido respectivamente de bens materiais e serviços imateriais. Neste trabalho o termo produto é utilizado com o sentido amplo de “qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer a uma necessidade ou desejo” (Kotler, Armstrong, 1998: 5). Produto engloba bens (produtos físicos ou materiais), serviços (produtos intangíveis), pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias, e, quando não for adequado, pode ser substituído pelas palavras solução, recurso ou oferta (Kotler e Armstrong, 1998: 5).

Necessidades humanas são estados de carência percebida (Kotler, Armstrong, 1998:4). As necessidades podem ser de base fisiológica (por exemplo, fome) ou psicológica (por exemplo, afeto). A necessidade é ativada e sentida quando há discrepância suficiente entre o estado desejado ou preferido (isto é, o desejo ou a preferência de ser ou de estar) e o estado real. A necessidade sentida pode ser ativada por agentes internos (por exemplo, um mal-estar devido à fome) ou externos (por exemplo, um som familiar ao qual se atribui significado) ao ser humano. Um produto satisfaz uma necessidade por meio dos benefícios percebidos pelo seu consumidor. Finalmente, a necessidade sentida pode ser classificada primariamente em duas categorias: (a) necessidades utilitárias e (b) necessidades hedonistas ou vivenciais. Para satisfazer à parte utilitária de uma necessidade, o ser humano percebe atributos ou avalia benefícios objetivos e funcionais. Para satisfazer às necessidades hedonistas, o foco é o prazer, a fantasia e as considerações estéticas, todos subjetivos (Engel, Blackwell,

Miniard, 1995). Essa diferenciação de necessidades está relacionada à diferença entre funções do cinema – intelectuais ou emocionais.

Expectativa é uma predição do futuro ou de eventos futuros.

Expectativa é uma antecipação de conseqüências futuras baseadas em experiência anterior, circunstâncias atuais ou outras fontes de informação. O consumidor perseguirá somente os produtos que ele espera que preencham suas necessidades. Portanto é a expectativa, não a necessidade, que leva o consumidor à compra” (Senguder, 2002: 179).

Risco percebido é o grau de incerteza ou medo acerca das conseqüências de uma compra que um consumidor sente quando considera a compra de um novo produto (Shiffman, Kanuk, 1994: 546).

Investimento da produtora no projeto-filme, no contexto deste trabalho, é definido como a “soma dos compromissos de desembolso assumidos pela empresa produtora, independentes do lucro da empresa, que correspondem ao custo da realização do projeto-filme, mais juros de empréstimo ou financiamento da produção”. Incluem-se as despesas financeiras (juros), porque independem do sucesso do projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento do consumidor em relação a novos serviços

O comportamento do consumidor é definido como um conjunto de atividades que as pessoas desempenham para obter, consumir e dispor de (ou descartar) produtos e serviços. É também um campo de estudo concentrado nas atividades do consumidor, tradicionalmente entendido como o estudo de "porque as pessoas compram". Obter envolve as atividades desempenhadas para comprar ou receber o produto. Consumir diz respeito a como, onde, quando e sob que circunstâncias consumidores usam o produto. Dispor refere-se a como os consumidores se desfazem dos produtos e das respectivas embalagens (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 6). O comportamento do consumidor depende de fatores internos ao indivíduo, é influenciado por fatores externos a ele que podem ser agrupados em fatores pessoais, sócio-grupais e fatores culturais (Gade, 1998) e interage com organizações em função dos fatores organizacionais como mostra a Figura 1.

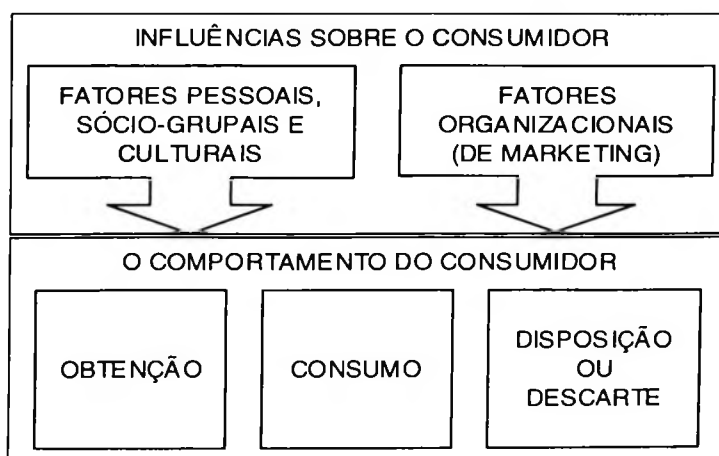


Figura 1 – Modelo de comportamento do consumidor

Fonte: Adaptado de Blackwell, Miniard, Engel, 2001. p.7.

O comportamento que interessa para o marketing é o comportamento futuro.

Previsão de comportamento

Podem o passado e o presente ser utilizados para prever o futuro comportamento de pessoas? Para ser usada como meio de prever o futuro é necessário que a característica pesquisada varie pouco ao longo do tempo. Acredita-se que o comportamento de cada pessoa é condicionado por suas atitudes e que, conhecendo tais atitudes, é possível explicar o do passado e prever o do futuro, tal como o comportamento de compra, aceitação e rejeição de produtos e marcas, avaliar conceitos de novos produtos e de campanhas de comunicação, dentre outros aspectos. Pesquisar atitudes é útil somente sob as seguintes condições: a atitude resiste ao tempo, condiciona consistentemente o comportamento e pode ser avaliada em relação ao objeto de estudo. Considera-se que as atitudes satisfazem essas condições.

Atitude

Atitude pode ser definida como um estado mental usado por pessoas para estruturar a forma pela qual elas percebem seu ambiente (estímulo) e para orientar o modo como elas respondem a ele (comportamento). Essa relação é ilustrada na Figura 2.

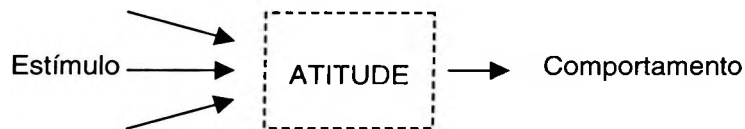


Figura 2 – Atitudes condicionam o comportamento

Fonte: Adaptado de Perrien et al. (1986:139).

A atitude é entendida como sendo composta de três componentes:

- Componente cognitivo ou de conhecimento – representa a informação que a pessoa tem de um objeto e inclui: consciência a respeito do mesmo, crenças acerca de suas características ou seus atributos e julgamento sobre a importância relativa de cada atributo. O conhecimento pode ser medido, por exemplo, por meio de pesquisa da recordação de um nome ou de uma marca, sem ou com estímulo. O conhecimento pode ser fruto da experiência da pessoa com o objeto ou uma crença proveniente das mais diversas fontes de informação. A partir do

conhecimento, as pessoas fazem julgamentos por comparação de um objeto em relação a outros.

- Componente afetivo ou de ligação – reúne os sentimentos globais em relação a um objeto, situação ou pessoa em escalas dicotômicas do tipo "gosto/não gosto", "favorável/desfavorável", ou escalas com graduação de preferência.
- Componente pré-comportamental de ação ou intenção – diz respeito a expectativas de comportamento futuro de uma pessoa em relação a um objeto, que se assume ser decorrente de uma combinação de crenças (cognitivos) e sentimentos (afetivos).

Uma forma de se captar a atitude de uma pessoa é por meio de entrevistas. Estas podem valer-se de perguntas diretas ou de algumas atividades que questionem indiretamente as atitudes da pessoa. Conhecer atitudes é de pouca utilidade para o relacionamento humano. Ao se supor, porém, que existem pessoas semelhantes a outras, quanto maior é sua quantidade, maior será a probabilidade de se encontrarem algumas pessoas semelhantes. Esse é um pressuposto para a pesquisa quantitativa.

No esforço para se prever o comportamento futuro, o do passado foi estudado e diversos modelos de comportamento foram desenvolvidos. Esses modelos ajudam o pesquisador a compreender o comportamento presente para inferir comportamentos futuros. Especialmente em relação às trocas de valores entre pessoas e uma outra unidade social qualquer, principalmente organizações, existem modelos que tratam do processo de aquisição e uso de produtos – bem ou serviço: os modelos de comportamento do consumidor. O intuito desses modelos é compreender como os consumidores agem, por que agem de determinadas maneiras e tentar descrever como os consumidores agiriam em determinadas circunstâncias para que o profissional de marketing saiba como influenciar tais comportamentos.

2.1.1 O comportamento em relação a produtos em geral

No ano de 1968, Engel, Kollat e Blackwell publicaram seu primeiro livro a respeito do comportamento do consumidor. Nele, os autores integraram conhecimentos de diferentes áreas tais como psicologia, economia, sociologia, antropologia e diversos estudos de marketing orientados para o comportamento do consumidor. Lançaram o modelo que ficou conhecido como “modelo EKB”. Desde aquela época, modelos gerais de comportamento do consumidor evoluíram e vários livros foram publicados a respeito do assunto (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: vii-viii, 71).

Mais recentemente, um tipo especial de produto passou a receber uma crescente atenção dos profissionais de marketing – teóricos e práticos – devido à sua importância nos negócios e peculiaridades. Trata-se de produtos do setor de serviços, para os quais estudos e modelos específicos têm sido desenvolvidos. Esses modelos contribuem para nosso conhecimento dos processos que tal atividade envolve, para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes e mais eficientes nesse setor e auxiliam o desenvolvimento de análises teóricas estruturadas de problemas complexos relacionados ao processo de decisão do consumidor. Por exemplo, é destacada a importância do processo para o consumidor em determinadas atividades de serviços, em contraposição à importância apenas do resultado na percepção de qualidade pelo consumidor, no caso de compra de um bem material.

O modelo CDP (*Consumer Decision Process* – Processo de decisão do consumidor), de Blackwell, Miniard, Engel (2001), é uma evolução do modelo publicado na edição anterior de seu livro, conhecido como modelo EBM (referência às iniciais dos autores). Trata-se de um modelo geral, que tem a intenção de ser aplicável a qualquer tipo de produto. Segundo esses autores, o modelo refere-se a “como os consumidores tomam decisões acerca de bens e serviços”. Um produto pode apresentar atributos com características materiais (ou tangíveis) e imateriais (ou intangíveis), num *continuum* de combinações das duas, desde dominantes tangíveis (*product dominant entities*) até dominantes intangíveis (*service dominant entities*) (Shostack, 1984: 252-253). Os atributos de um produto podem ser divididos em três classes: atributos de busca, atributos de experiência e atributos de credibilidade (Zeithaml, 1981; Lovelock, Wright, 1999), como é apresentado adiante.

O modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2001: 69-85) mostra as possíveis atividades desempenhadas pelo consumidor na aquisição de produtos em sete blocos: (1) reconhecimento da necessidade, (2) busca de informação, (3) avaliação de alternativas pré-compra, (4) compra, (5) consumo, (6) avaliação após o consumo e (7) descarte. A descrição apresentada a seguir baseia-se nesses autores. Os comentários do autor do presente trabalho e contribuições selecionadas de outros autores são evidenciados no texto.

(1) **Reconhecimento de uma necessidade.** O consumidor reconhece uma necessidade pessoal quando a diferença entre um estado desejado e um estado real é percebida. Essa diferença se dá a partir de **influências do ambiente** (cultura, classe social, pessoas do seu relacionamento, família, situação), das **características pessoais**

do consumidor (recursos, motivação, conhecimento, atitudes, personalidade, valores e estilo de vida) ou de informações armazenadas na **memória**.

(2) **Busca de informações**. Assim como no estágio de reconhecimento da necessidade, as informações a respeito do produto ou a solução para uma necessidade também podem vir de fontes externas ou internas ao consumidor. Internamente, este utiliza seu conhecimento, armazenado na memória (proveniente de experiência anterior ou de pesquisa em registros de informações), e suas tendências pessoais. Externamente, reúne informações obtidas de pessoas que ele conhece, de parentes e do mercado. As fontes externas de informação podem ser agrupadas em: (a) as **dominadas pela empresa fornecedora** (isto é, as que a fornecedora utiliza para informar e persuadir, tais como propaganda, vendedores, infomerciais, sítios (*sites*) na Internet e materiais de ponto de venda) e (b) as **não dominadas pela fornecedora** (amigos, família, líderes de opinião, normalmente comunicados boca-a-boca, e outras formas de comunicação, tais como reportagens de análise e avaliação de produtos nos veículos de comunicação (mídia), relatórios do governo e de outras empresas).

Os atributos por meio dos quais o consumidor pode avaliar o produto antes de comprar (Lovelock, Wright, 1999) ou de consumir pessoalmente (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 5) são chamados **atributos de busca**. Por exemplo, por avaliação visual – como o estilo, pelo paladar – como a prova de alimentos em supermercados ou por pré-testes – como o *test-drive* de automóveis. São sinais **materiais** (atributos **tangíveis**) em que o consumidor se baseia para inferir a existência de qualidades que atenderão, ou não, às suas necessidades. **Sinais**, são atributos do produto que são usados para inferir outros atributos do produto. Nasce desse processo um conjunto de expectativas em relação ao produto. Esse tipo de atributos está presente na maioria dos bens materiais (Lovelock, Wright, 1999).

(3) **Avaliação de alternativas pré-compra**. Existem diversos critérios de avaliação, que variam de acordo com as tendências pessoais dos consumidores e conforme o tipo de envolvimento na compra para o mesmo consumidor. Os atributos pelos quais as alternativas são avaliadas podem ser divididos em dois grupos: atributos salientes e atributos determinantes. Os atributos salientes são os que o consumidor pensa como sendo potencialmente os mais importantes e, com base neles, exclui outras alternativas.⁵ As diferenças nos atributos determinantes entre as alternativas determinam, geralmente, que marca ou que loja o consumidor escolherá. As alternativas

⁵ Representam os limites de escolha ou os atributos do conjunto de consideração.

que o consumidor considera para a compra compõem o chamado **conjunto de consideração** (ou conjunto evocado) constituído tanto de informações de pesquisa externa, tais como consulta a publicações especializadas, quanto de informações que o consumidor já possui na memória (chamado de conjunto de recuperação) (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 111, 115). O consumidor pode confiar em avaliações pré-existent na memória ou fazer uma nova avaliação com base em informações da memória ou pesquisadas externamente. As avaliações novas podem ser processadas **por categoria**, isto é, a avaliação depende da categoria a que o produto pertence, por exemplo, serviços de entretenimento; como também **por partes**, isto é, considera vantagens e desvantagens de dimensões importantes do produto, por exemplo, sentir paz ou, ao contrário, fortes emoções.

As **categorias** podem existir apenas na mente do consumidor. Na avaliação por categoria, a avaliação da categoria é transferida para o produto, ou seja, se um produto é visto como pertencente a uma categoria de que o consumidor não goste, é rejeitado. Por exemplo, se um espectador não gosta de filme de terror e percebe o *trailer* como sendo de terror, prefere não assistir ao filme. Conseqüentemente, um atributo inaceitável numa categoria pode ser desejado em outra.

No processo por partes, a avaliação se dá por comparação de partes do produto. O consumidor constrói critérios para avaliar as opções. Alternativas não comparáveis podem exigir que o consumidor estabeleça critérios que usam variáveis abstratas como necessidade de entretenimento e *status*. Os consumidores avaliam a intensidade de cada atributo para cada alternativa e podem estabelecer limites de corte para as variáveis além dos quais o produto é inaceitável. Os critérios podem ser não compensatórios, em que a força num atributo não compensa a fraqueza de outro, ou compensatórios, pela adição simples ou ponderada de avaliações de atributos.

Antes da descrição do estágio seguinte, é conveniente lembrar que a base para a decisão de compra de um consumidor é a sua expectativa, resultado do processo anterior à compra (Senguder, 2002: 179).

(4) **Compra.** O processo de escolha se estende até o ponto de venda. Após ter decidido comprar, o consumidor passa por duas fases. Escolhe o varejista e depois faz escolhas no ponto de venda influenciado por vendedores, *merchandising*, propaganda e promoções no ponto de venda. Algumas vezes o consumidor compra algo diferente do

que havia decidido previamente, sob influência da comunicação ⁶ no ponto de venda. Pode escolher um varejista por fatores como: promoção, horário de funcionamento, localização ou facilidade de acesso.

(5) **Consumo.** Depois de comprar o produto, o consumidor toma posse dele e pode consumi-lo. ⁷ O uso, correto ou incorreto, que o consumidor faz do produto influenciará a sua avaliação e, por isso, deve receber atenção especial da empresa fornecedora.

Pela experimentação direta, o consumidor consegue perceber certas qualidades do produto que não eram acessíveis antes de sua aquisição e uso. Os atributos do produto que se enquadram nessa classificação são os de experiência. Por exemplo, um corte de cabelo só poderá ser avaliado após o serviço ter sido totalmente prestado.

(6) **Avaliação após o consumo.** Depois de consumir o produto ⁸, o consumidor sente satisfação ou insatisfação. A satisfação ocorre quando o desempenho do produto se iguala ou supera a expectativa do consumidor. A insatisfação, quando é inferior ao esperado. Mesmo após um consumo satisfatório, o consumidor ainda pode se questionar se fez uma boa aquisição e, então, novas informações referentes ao produto adquirido e aos dos concorrentes podem influenciar a sua satisfação. Tal questionamento é denominado dissonância cognitiva. Os testemunhos positivos de outros consumidores podem tranquilizar o consumidor questionador. ⁹

A satisfação em relação a um produto reforça as expectativas anteriores à compra e aumenta a propensão à escolha da mesma marca de um produto no caso de uma recompra.

Entretanto, há alguns tipos de serviços em que o consumidor não tem condições de avaliar os resultados nem mesmo após a compra e o consumo, ou a experiência, sendo os efeitos provavelmente perceptíveis somente decorrido algum tempo. É o caso de conserto de automóveis, de consultas médicas ou de investimentos financeiros e, usualmente, não inclui a avaliação de filmes. Não há como saber se o serviço foi bem realizado ou se os resultados foram os melhores possíveis. Nesse caso há a necessidade

⁶ Comunicação da empresa e dos concorrentes.

⁷ No caso de produtos não tangíveis, o consumidor apenas passa a ter o direito de receber o produto. Seu recebimento não caracteriza exatamente um consumo, e sim, um processo. É nesse estágio que o consumidor ganha experiência em relação ao uso do produto.

⁸ Durante o consumo e após o consumo.

⁹ Principalmente nos casos em que o consumidor tem dificuldade de avaliar o produto. Sua atitude é influenciada por outras pessoas.

de se acreditar na competência do fornecedor de serviços. Os atributos utilizados pelo consumidor para que tal crença se desenvolva são denominados atributos de credibilidade (Zeithaml, 1981; Lovelock, Wright, 1999: 67-69).

(7) **Descarte.** O último estágio ocorre quando o consumidor se desfaz do produto e das embalagens. A discussão desse estágio não é relevante para o tema deste trabalho, que trata de filmes em cinema.

Assistir a filmes em cinema consiste em receber a prestação de um serviço. O próximo tópico estreita o foco para esse tipo de produto.

2.1.2 O comportamento em relação serviços

Antes de 1977, o marketing tratava serviços como apenas mais um tipo de produto, sem perceber que merecia estudos em separado em função de peculiaridades que não afetam o marketing de bens tangíveis. Kotler relata que recebeu um artigo que alterou o curso do marketing de serviços. Nesse artigo, intitulado “*Breaking Free from Product Marketing*”, o seu autor, Lynn Shostack, afirmava que “a mera adoção de rótulos de marketing não resolve a questão de o marketing de produtos ser ou não superposto aos negócios de serviço” (Kotler, 1990).

Grönroos (1990: 23) lembra que a magnitude do setor de serviços é sub-avaliada porque as estatísticas consideram como parte da produção do setor de serviços os prestados por fornecedores de serviços, enquanto os idênticos prestados por empregados de fabricantes de bens são considerados como parte da produção de bens. Isso negligencia o fato de também serem serviços, permanecendo “ocultos” desse setor.

Ao invés de se falar em “indústria de serviços” como um setor separado, deve-se falar de gestão de serviços ou dos elementos do serviço no negócio, independentemente do setor a que a organização pertence porque a produção de serviços e a indústria de bens materiais estão cada vez mais entrelaçadas (Grönroos, 1990: 24). Por exemplo, ao reunirmos diversos exemplos de produtos que classificaríamos como bens e diversos outros que poderiam ser classificados como serviços numa escala contínua, verificaremos que muitos serviços são complementados por componentes materiais e que muitos bens são complementados por serviços. Alguns produtos têm contribuição de bens e serviços em escala de valor semelhante (Shostack, 1984: 250-254).

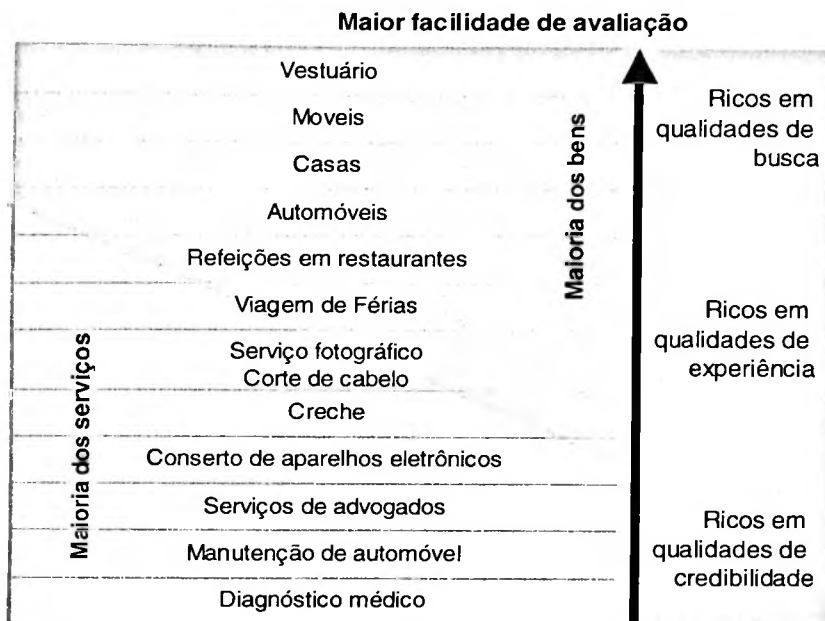
Serviços como complemento diferenciador de bens materiais e como produto central

Com o aumento da intensidade da concorrência e a impossibilidade de diferenciação tecnológica, as empresas cada vez mais incorporaram serviços complementares aos seus produtos tangíveis (bens) como uma maneira de adicionar valor ao cliente. Mais atenção passou a ser dada ao estudo de serviços e ao valor que o cliente é capaz de atribuir a um serviço.

O setor de serviços destaca-se hoje como responsável pela maior parte da produção de países como os Estados Unidos. Já em 1996, Kotler (1996: 402) afirmava que os serviços representavam naquele país 70% do produto nacional bruto e 77% dos empregos, e que em dez anos seriam responsáveis por 90% de todos os empregos.

Como uma espécie de produto, os serviços podem conter uma parcela de componentes materiais adicionados à sua entrega (por exemplo, a compra de filmes em DVD ou as peças substituídas após a reparação de um aparelho de televisão) ou serem “puros”, sem componentes materiais (por exemplo, as informações de um telejornal ou os estímulos recebidos durante a exibição de um filme), ou ainda serem adicionados de outros serviços (a venda de ingressos para o cinema, alimentação e acomodação para os espectadores na sala de espera e na sala de exibição) (Kotler, 1996: 403; Lovelock, Wright, 1999).

Se compararmos os atributos de produtos com as maneiras de avaliá-los, notaremos que bens materiais possuem qualidades (ou atributos) de busca em uma escala maior do que serviços e que estes estão associados mais a qualidades de experiência e, em casos extremos, a qualidades de credibilidade, como se pode ver na Figura 3 (Zeithaml, 1981).



Riqueza de qualidades de busca requer:

- Bom desenho do produto
- Atributos óbvios
- Instruções claras de uso
- Grande sortimento
- Localização conveniente
- Display atraente

Riqueza de qualidades de experiência requer:

- Formação de expectativas antes do uso
- Desempenho de acordo com as afirmações sobre o produto
- Bom treinamento de fornecedores
- Resposta ao *feedback* do usuário durante o processo de entrega
- Provisão de evidência tangível da qualidade durante a entrega

Riqueza de qualidades de credibilidade requer:

- Apresentações de evidência tangível
- Esforços em fazer visíveis os resultados
- Desenvolvimento de um grande grupo de usuários satisfeitos
- Facilitação do processo de divulgação de referências boca-a-boca

Figura 3 – Uma escala contínua de facilidade de avaliação para propriedades em diversos tipos de produtos

Cada tipo de produto possui propriedades (ou qualidades) que facilitam ou dificultam a avaliação pelo consumidor. Dentre os exemplos, vestuário é o produto mais fácil de avaliar e diagnóstico médico é difícil de avaliar mesmo após o término do serviço.

Fonte: adaptado de Valarie A. Zeithaml. How consumer evaluation process differ between goods and services. In: Donnelly, George, 1981 (citado por: Heskett, Sasser, Hart, 1990: 37; Kotler, 1996:410; Lovelock, Wright, 1999: 68)

Heskett, Sasser e Hart (1990: 37-38) destacam algumas hipóteses propostas por Zeithaml (1981) que têm sido confirmadas ou aceitas:

- O risco percebido pelos usuários é maior na compra de serviços do que na de bens materiais. Isso acontece porque os serviços exigem, geralmente, qualidades de experiência e de credibilidade altas (Kotler, 1996: 409). De acordo com Lovelock e Wright (1999), os riscos percebidos ao se comprar e usar serviços são: funcional (desempenho insatisfatório), financeiro (perda monetária, custo inesperado), temporal (tempo perdido, conseqüências de atrasos), físico (dano pessoal ou à propriedade da pessoa), psicológico (medos e emoções pessoais), social (reações e pensamentos dos outros) e sensorial (impactos indesejados em qualquer dos cinco sentidos).
- Os usuários buscam informação principalmente de fontes pessoais (boca-a-boca) e confiam mais nelas do que em fontes impessoais ao avaliarem serviços antes da compra.
- Os usuários usam preço e instalações físicas (a fábrica de serviços) como principais indícios da qualidade de serviços.
- O conjunto de consideração de serviços concorrentes à escolha do usuário é menor para serviços do que para produtos, em grande parte devido à dificuldade de obter exposição a um conjunto grande de alternativas de serviços concorrentes.¹⁰
- Os consumidores fazem avaliação e busca de informação mais intensas após a compra de serviços do que após a de bens.¹¹

Devido à dificuldade do consumidor em avaliar serviços e aos riscos percebidos, é crucial o desenvolvimento de um posicionamento que forneça evidências tangíveis ou sinais (Lovelock, Wright, 1999; Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

Posicionamento para serviços

Shostack (1984) afirma que “A estratégia de posicionamento de marketing é inversamente relacionada à dominância da entidade”. No caso de entidade em que o serviço domina: dominância intangível requer evidência tangível por meio de coisas ou de pessoas. Por exemplo, numa correspondência comercial, o aspecto visual gráfico, a

¹⁰ As dificuldades de distribuição e de comunicação de serviços em relação às de bens colaboram para a dificuldade de exposição dos serviços.

¹¹ Há dificuldade de se avaliar serviços antes da compra e, em diversos casos, mesmo após o serviço ser concluído.

escolha das cores, o tipo de papel e a existência de uma assinatura ¹² são evidências tangíveis. Outra forma de evidência tangível é a evidência humana: as pessoas que representam a empresa prestadora de serviços. Como os serviços são abstratos, o profissional de marketing tem que se esforçar em torná-lo real, construindo argumentos a partir de evidências tangíveis (Shostack, 1984: 256).

Hoje vemos, por exemplo, elementos tangíveis sendo utilizados na promoção de filmes em cinemas e locadoras de vídeo, tais como *displays* em que os personagens, humanos ou não, são apresentados quase em tamanho natural e em formato que sugere tridimensionalidade. Outro fator que torna a comunicação do serviço “filme” mais tangível é a aparição na mídia de pessoas que nele trabalharam, tais como atores/atrizes, diretor, produtor, roteirista. As aparições na mídia (em programas de entrevistas e em “*making of*” – *infomercial* do filme, semelhante a uma reportagem neutra) e ao vivo em eventos tais como o lançamento do filme, festivais ou outros espetáculos podem servir como meio de transformar o intangível em evidência tangível na percepção do consumidor.

Uma caracterização dos serviços

Serviços têm sido descritos na literatura por suas diferenças em relação a bens materiais: pela intangibilidade (ou falta de materialidade), pela simultaneidade da sua execução e consumo (o serviço não pode ser armazenado e passa a existir quando é recebido) e pela integração de fatores externos à execução (localização e qualidade das instalações – “fábrica de serviços”; pessoal do fornecedor de serviços; outros clientes) (Shostack, 1984; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985; Lovelock, Wright, 1999; Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Lovelock e Wright (1999) apresentam nove diferenças dos serviços em relação a bens materiais, que são mais úteis do que as três mencionadas para gerarem idéias para o fornecedor de serviços: muitos serviços são difíceis de avaliar; serviços são desempenhos intangíveis; os clientes não obtêm propriedade; outras pessoas podem fazer parte do produto; o fator tempo é relativamente mais importante; não pode ser armazenado; a entrega pode ser realizada por canais eletrônicos e físicos; há maior variabilidade nas entradas e saídas operacionais; os clientes envolvem-se mais no processo produtivo.

Serviço é um processo avaliado pelo desempenho. “Um processo é um método particular de operação ou uma série de ações que envolvem tipicamente múltiplos passos

¹² E, obviamente, o nome do cliente corretamente escrito em conjunto com a correta forma de tratamento.

que geralmente têm que ocorrer em uma seqüência definida” (Lovelock, Wright, 1999). Como disse Shostack (1984):

Serviço é executado. Um serviço é o resultado de uma experiência. Um serviço não pode ser armazenado em uma prateleira, tocado, saboreado ou experimentado quanto ao tamanho porque o serviço não é uma coisa. Um serviço é um processo ou uma série de processos desempenhados para o benefício de um usuário.

Exemplos de serviços puros, sem componentes tangíveis, são os serviços de informação e de comunicação. A comunicação só se completa quando uma entidade receptora recebe a informação. A entidade emissora não perde substância e a entidade receptora não a ganha. Um caso específico em que pessoas recebem informação (significado amplo) é o cinema: o serviço de exibição de filmes só se completa quando o espectador assiste ao filme.

Após essa revisão do que são os serviços, é necessário classificá-los de forma que possam ser agrupados e comparados.

Classificações dos serviços

Ao se encontrarem pontos de similaridade entre diferentes setores, é possível gerar *insights* para estratégias de marketing relevantes em situações específicas. Esse tipo de classificação é mais útil do que a classificação pelo setor de atividades (tal como telecomunicações, ou entretenimento) (Lovelock, Wright, 1999: 27-28). Uma das vantagens é a possibilidade de comparação entre serviços de setores diferentes, o que amplia as possibilidades de desenvolvimento do conhecimento específico em relação a um serviço específico.

Diversas classificações de serviços foram desenvolvidas e podem ser úteis para se entender a natureza de um serviço específico. Lovelock, Wright (1999: 28) selecionaram sete delas e adicionaram mais duas:

1. Grau de tangibilidade ou intangibilidade do processo de serviço. Por exemplo, o filme e a sua exibição são serviços intangíveis direcionados às mentes das pessoas, tal como no caso de um telejornal ou um *show* de música. São estímulos mentais que serão processados pelo cliente do filme. O cinema, local em que são exibidos os filmes, também processa os corpos das pessoas, uma vez que envolve componentes de ações tangíveis (venda de bilhetes, recepção, alimentação, acomodação).

2. Receptor direto do processo de serviço (pessoas ou bens de propriedade das pessoas). Por exemplo, são os espectadores de cinema (pessoas) que recebem a exibição de filmes.
3. Local e tempo da entrega do serviço. Local: o cliente recebe o serviço nas instalações do fornecedor ou o serviço vem até o cliente; a interação ocorre por meios físicos ou eletrônicos. Os locais de residência e de trabalho são relevantes. Momento da compra e uso: dependem de preferências individuais, custo total e fatores sazonais. Por exemplo, o cliente de cinema assiste à exibição em salas de cinema localizadas dentro da área de sua conveniência, no horário de lazer.
4. Serviço sob medida *versus* padronizado (e grau do julgamento das necessidades pelo pessoal prestador de serviço): o serviço básico prestado por filmes é padronizado e a exibição é padronizada para os espectadores de uma sala.¹³
5. Natureza do relacionamento com clientes (“membro” formal ou informal). Por exemplo, não há, normalmente, um relacionamento formal de espectadores com produtoras de filmes, distribuidoras ou exibidoras, mas é uma possibilidade a ser desenvolvida, inspirada na experiência do teatro.
6. Intensidade do equilíbrio entre demanda e fornecimento. Por exemplo, em cinemas normalmente há excesso de oferta durante a semana e no período diurno. Nos fins de semana e finais de tarde a situação se inverte. As exibidoras de cinema costumam distribuir filmes em salas de tamanhos diferentes proporcionalmente à demanda para administrar a oferta e reduzir preços em dias e horários de baixa procura para administrar a demanda.¹⁴
7. Extensão em que instalações, equipamento e pessoas são parte da experiência com o serviço. Por exemplo, nos cinemas, instalações e pessoal de atendimento e outros frequentadores são parte da experiência e, portanto o processo faz parte do serviço prestado pela exibidora. Por outro lado, durante a exibição, só é possível avaliar o resultado final da produção do filme. O processo de produção das produtoras não aparece no produto final e não é percebido pelos espectadores, mas pode ser capitalizado como uma forma de veiculação de informações a respeito do filme.

Outros atributos (esquemas adicionais de classificação) são:

¹³ Os serviços complementares colocados à disposição também são padronizados, mas podem conter variações sob medida. Se for massificado, a individualização se torna difícil.

¹⁴ Essa redução só é eficaz para espectadores que dispõem de tempo para lazer nesses dias e horários.

8. Durabilidade percebida do benefício do serviço. Os benefícios (a) começam a ser removidos imediatamente com o passar do tempo e necessitam ser repetidos; (b) duram por muitos anos e podem resultar em laços de longo prazo; ou (c) são efêmeros criando pouca lealdade, requerendo lembrança constante. Por exemplo, a maioria dos filmes tem efeitos efêmeros. Existem, porém, filmes que consumidores classificam como inesquecíveis ou como influências fortes na sua vida. Isso deve favorecer a lembrança e, possivelmente, lealdade aos realizadores e, mais provavelmente, ao “pessoal de palco”.
9. Duração da entrega do serviço. Quanto maior é o tempo de permanência do cliente, mais elementos adicionais a empresa tem de oferecer: desde banheiros e entretenimento até refeições e acomodações para pernoite (Lovelock, 1991: 36-37). Por exemplo, o espectador normalmente gasta de duas a três horas na sessão de cinema além do tempo de espera. Cinemas devem oferecer banheiros confortáveis de fácil acesso e serviço rápido de alimentação de boa qualidade como serviço complementar, além de espaço para acomodação durante a espera para a compra de ingressos e para a entrada nas salas de exibição. Entretenimento e lazer, assim como estacionamento e segurança são serviços complementares que colaboram para atrair espectadores para os cinemas localizados em *shopping centers*.

Possibilidades para os serviços com base na classificação

Lovelock (1991) utilizou a classificação de serviços proposta por ele para analisar as implicações e possibilidades em cada classificação.

Contato direto do receptor com o processo do serviço (item 2 da lista anterior, receptor direto do processo): se não há contato direto, o mais importante é o resultado.

Tratamento especial para clientes-membros (item 5 da lista anterior, natureza do relacionamento). Ao estabelecer relacionamento de “afinidade” (*membership*) a empresa passa a conhecer os clientes atuais e o uso que fazem do serviço e essa informação é útil para segmentação. A natureza do relacionamento também afeta a fixação de preços. (a) Para serviços contínuos, é mais simples praticar uma tarifa periódica (TV por assinatura, cartão de crédito). (b) Para outros, é mais útil e interessante para o cliente que o preço seja pago por transação específica (supermercado, banco) e

desencoraja o uso de serviços percebidos como grátis. Nesse caso pode-se oferecer vantagens em relação a usuários casuais. (c) Há modalidades de “afinidade” em que uma tarifa é paga por um pacote básico de serviços e pagamentos adicionais por transações além do pacote. Relacionamento de “afinidade” resulta usualmente em lealdade do cliente a um fornecedor.

Desenvolver relacionamentos formais com clientes para assegurar negócios repetidos ou futuro apoio financeiro é uma estratégia de marketing em que a tarefa principal é determinar como obter vendas e lucros a partir de tais relacionamentos e, ao mesmo tempo, evitar que resultem em queda de volume de negócios casuais. Em teatro é usual que freqüentadores comprem um pacote de ingressos para uma temporada de peças de teatro, óperas ou espetáculos musicais, por exemplo. Esse procedimento poderia ser utilizado por empresas de cinema. Numa pesquisa realizada com espectadores de um teatro, o *American Conservatory Theater* (Weinberg, 2000: 2), concluiu-se que o maior motivo dos espectadores para a assinatura da temporada anual era o estímulo à sua presença, e o segundo maior era ter prioridade de assento; a redução de preço era o item menos importante. Hoje, a afinidade é explorada por empresas da área de entretenimento e por diversas empresas de outros ramos, tais como instituições financeiras (por exemplo, o cartão de afinidade bancária) e empresas de comunicação (por exemplo, o cartão de afinidade que dá direito a descontos em compras nos estabelecimentos comerciais conveniados).

Fazer sob medida (item 4 da lista) não é imprescindível para o sucesso. Velocidade, consistência e preço econômico podem ser mais importantes para muitos clientes. **Compartilhar o serviço com outros clientes** faz parte do uso de alguns serviços, como assistir a competições esportivas ou a peças teatrais. Em outros, tais como excursões, ou linhas aéreas, o cliente espera compartilhar equipamentos e instalações com outros clientes. O marketing deve dar atenção ao processo das interações da empresa com o cliente. Isso ajuda o futuro cliente a escolher entre fornecedores (isto é, conhecer a empresa, sua abordagem em diagnosticar e em resolver problemas e o seu estilo de relacionamento).

Flutuação da demanda (item 6). Talvez um dos maiores problemas na administração de serviços seja a flutuação da demanda. Como o serviço tem de ser executado em tempo real e não é estocável para momentos de excesso de demanda, os clientes precisam esperar em filas (estoque de clientes). Em momentos de queda da demanda há capacidade ociosa de forma irrecuperável para o prestador de serviços

(Lovelock, Wright, 1999: 40). Por exemplo: um assento vazio num cinema não pode ser recuperado.

Dependendo da natureza da demanda, pode ser possível administrar sua flutuação de diversas formas: (a) estimular clientes a mudar seus planos voluntariamente por meio de descontos ou ofertas de maior valor em períodos de baixa demanda, por exemplo, a redução de preços de ingressos de cinema em certos dias e horários; (b) utilizar reservas ou sistema de espera, por exemplo, venda de ingressos na Internet; ou (c) desenvolver negócios para novos clientes que tenham demanda em ciclo inverso, por exemplo, oferecer programação diferenciada para escolas em horário de baixa demanda. Para determinar a estratégia adequada, é necessário entender quem ou o que recebe diretamente o serviço. Se o serviço é aplicado a pessoas, o tempo de espera é limitado. Se forem bens não vitais, o tempo de espera pode ser mais flexível. No caso do cinema, em que são as próprias pessoas que recebem o serviço, o tempo de espera aceitável é limitado.

Localização do serviço (item 3). Como é mais caro levar o pessoal de serviço e equipamento até o cliente, há uma tendência para evitar tais deslocamentos. Em alguns casos é a única forma de proceder, por exemplo, na construção civil e exibição de filmes em telas grandes. Mesmo que os serviços não possam ser executados à distância, pode ser considerada a alternativa de separar os componentes centrais para o resultado dos outros componentes e tratá-los de forma diferenciada como periféricos (por exemplo, pré-montagem). No caso do cinema, o componente básico (filme) é pré-montado separadamente e levado aos locais da prestação do serviço, as salas de exibição.

A questão passa a ser avaliar se é vantajoso permitir que clientes façam transações de serviços periféricos por meio de intermediários. Isso pode aumentar a cobertura geográfica e proporcionar maior conveniência ao cliente. O risco é que intermediários podem recomendar outros fornecedores aos clientes. Por exemplo, a exibição de filmes não é feita pela produtora e está sujeita à distribuição por uma distribuidora, que é uma das partes interessadas no processo (produtora, consumidor, exibidora e distribuidora).

Modelo de comportamento em relação a serviços

O modelo apresentado por Lovelock e Wright (1999: 71-76), desenvolvido para serviços, é, aparentemente, uma das particularizações e evoluções do modelo CDP. Tal

modelo, cujo esquema é apresentado na Figura 4, descreve três estágios pelos quais os clientes podem passar num processo completo de compra: pré-compra (consciência da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas), encontro do serviço (pedido do serviço, entrega do serviço) e pós-compra (avaliação do desempenho e intenções futuras).

Como foi dito anteriormente, atributos de busca são aqueles por meio dos quais o consumidor pode avaliar o produto antes da compra. No caso de serviços, há grande incidência de atributos intangíveis, não perceptíveis antes da compra e consumo. O consumidor tem, então, que empregar outros tipos de ação para avaliar o serviço.

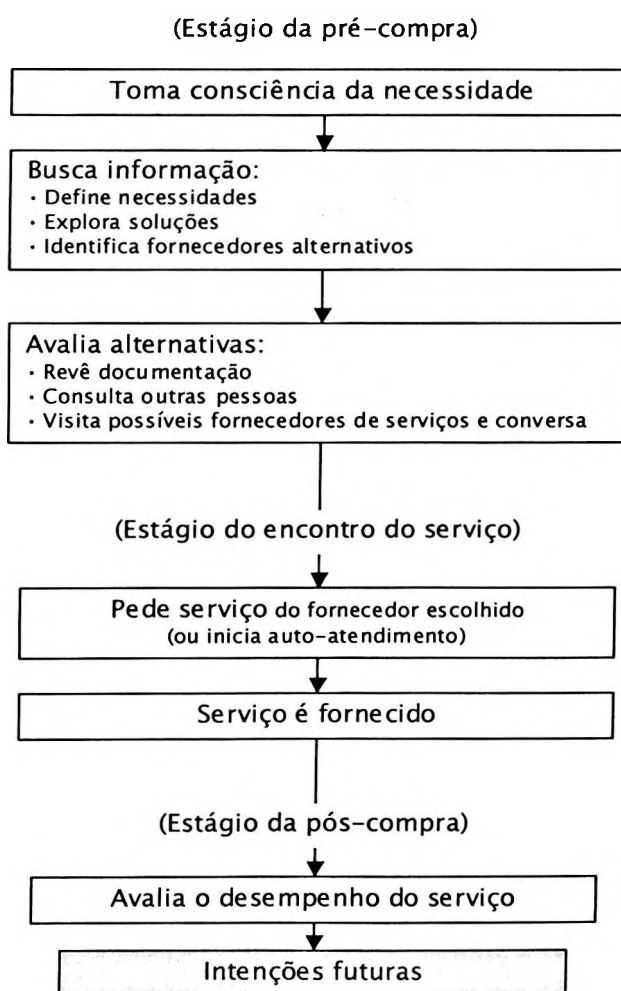


Figura 4 – O processo de decisão do consumidor de serviços

Fonte: Traduzido de Lovelock, Wright, 1999. p. 72.

Esse modelo assemelha-se ao modelo CDP, geral para qualquer produto. Porém, as grandes diferenças estão na dificuldade e na forma de avaliação e no uso simultâneo ao recebimento e ao processo de produção. O consumidor pode passar por todas as etapas, omitir algumas ou regressar a etapas anteriores, dependendo do tipo de serviço.

Na busca externa, o consumidor de serviços informa-se por meio de promessas explícitas e implícitas, e por comunicação boca-a-boca. Na busca interna, usa sua experiência anterior com o serviço da empresa (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993). Neste caso, é necessário que o consumidor tenha tido tal experiência, o que só é possível em compras repetidas. Se ele lembrar que a experiência anterior foi satisfatória, tenderá a procurar o serviço do mesmo fornecedor para reduzir o risco de uma compra nova.

Os fatores “pré-experienciais” (anteriores à experimentação do serviço), dependem de alguns atributos do serviço central (ou básico) e do processo de comunicação, controlado pela empresa ou não.

Portanto, além do profissional de marketing ter de se esforçar em tornar o serviço real (Shostack, 1984: 256; Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001), tem de estar atento às relações de troca de informações entre os elementos do ambiente de marketing (busca externa), à satisfação e à capacidade do cliente de lembrar (busca interna) e de divulgar o serviço para outras pessoas (testemunho, para a busca externa realizada por essas outras pessoas).

O encontro do serviço envolve desafios importantes e específicos da gestão de serviços. A fábrica de serviços é o local físico onde as operações acontecem e onde a satisfação do cliente é influenciada por fatores que incluem: (1) encontro com o pessoal prestador do serviço, (2) aparência e instalações do local interior e exteriormente, (3) interações com equipamento de auto-atendimento, (4) características e comportamento de outros clientes. Portanto, esses fatores devem ser administrados pelo prestador de serviços (Lovelock, Wright, 1999: 36-37).

Expectativas de serviço pelo usuário e satisfação

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) propuseram uma distinção entre a satisfação do consumidor e a análise da qualidade do serviço.

Segundo esses autores, há três níveis de expectativas do consumidor, como mostra a Figura 5:

- serviço desejado – o que o cliente deseja;
- serviço adequado – o padrão que o cliente deseja aceitar;

- serviço predito – o nível de serviço que o cliente acredita que é provável que aconteça.

O usuário tolera o serviço dentro de determinados limites, em que o serviço desejado e o serviço adequado podem variar. A zona de tolerância consiste na lacuna para que o serviço adequado alcance o nível desejado. O serviço desejado é resultado das necessidades pessoais e também de intensificadores duradouros de serviços. Tais intensificadores são compostos de expectativas derivadas do serviço ou da expectativa de outras pessoas e da filosofia pessoal em relação ao processo de execução do serviço. O nível adequado é influenciado por intensificadores transitórios do serviço (emergências, problemas do serviço), por alternativas de serviços percebidas, pelo papel percebido do usuário no serviço, por fatores situacionais (tempo ruim, catástrofe, excesso de demanda aleatória) e, também, pelo serviço predito.

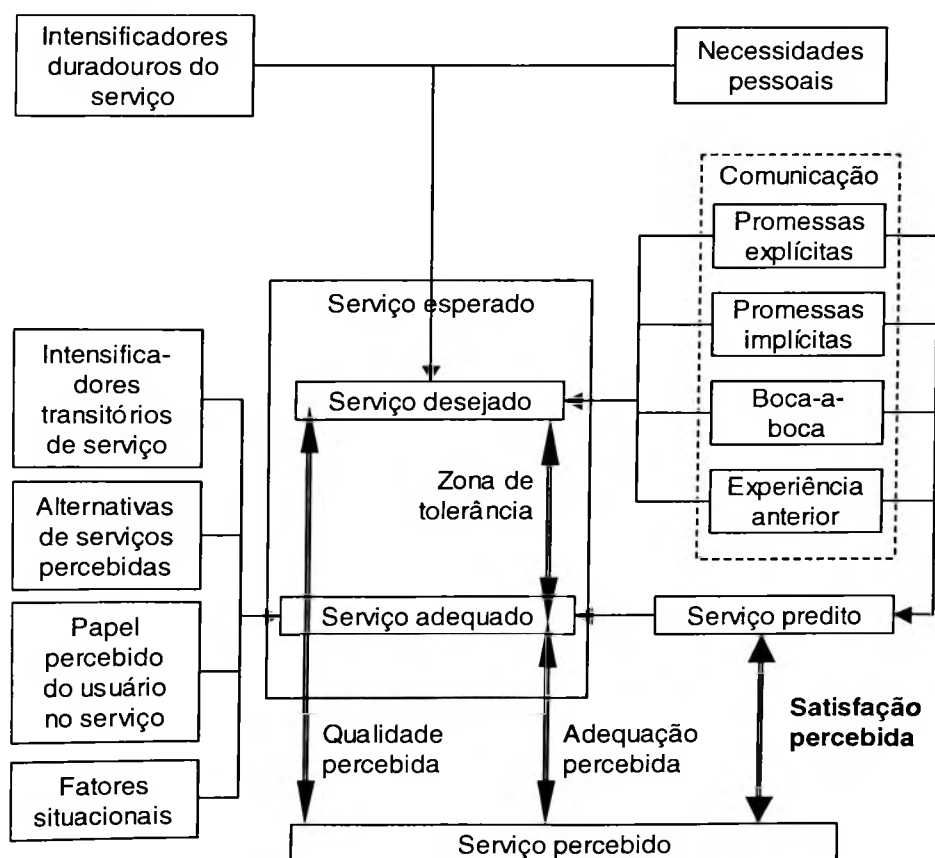


Figura 5 – Expectativas do usuário de serviços e satisfação com o serviço

Fonte: ZEITHAML, Valarie A, BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, A. "The nature and determinants of customer expectations of service". *Academy of marketing Science Journal*. Greenvale, v. 21, n. 1, p.1-13, Winter, 1993.

A predição e o desejo do nível de serviço (o serviço predito e o serviço desejado, respectivamente) são influenciados por promessas explícitas e implícitas, por comunicação boca-a-boca (fatores de busca externa à pessoa) e por experiência anterior com o serviço da empresa (elemento de busca interna, na memória) (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993). Promessas explícitas são comunicadas por: propaganda, venda pessoal, contratos e outras comunicações da empresa. Promessas implícitas são percebidas por atributos tangíveis e pelo preço. A comunicação boca-a-boca é recebida de pessoas do relacionamento pessoal do usuário e de *experts*, isto é, relatórios de análise para o consumidor (*consumer reports*), publicidade e consultores. Pode influenciar positiva ou negativamente, dependendo da avaliação descrita e da atratividade ou repulsividade da fonte (Blackwell, Miniard, Engel, 2001)

A comparação entre o serviço que o usuário deseja e o percebido reflete a lacuna referente à superioridade percebida. A comparação entre o serviço adequado e o percebido é a lacuna da adequação percebida.

A satisfação do usuário distingue-se das duas comparações acima: ela é o resultado da comparação entre o serviço predito e o serviço percebido.

Ainda segundo as propostas de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), serviço esperado é composto do serviço desejado pelo cliente e do serviço que o cliente julga ser adequado. O nível do esperado é influenciado pelos mesmos elementos que influenciam o serviço predito, que, por sua vez, influencia o serviço adequado, segundo o modelo. Como o conjunto dos dois constitui a expectativa de serviço ou o serviço esperado, de acordo com essas definições acima, o uso do termo expectativa de serviço ou serviço esperado que aparece na quase totalidade da bibliografia utilizada, é aceito nesse trabalho como intercambiável com termo serviço predito, embora seus conceitos sejam distintos.

De acordo com Angelo e Giangrande (1999: 108-109), satisfação e insatisfação não fazem parte da mesma dimensão de avaliação. Pertencem a duas dimensões independentes, porém inter-relacionadas. Existe um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação. A ausência de insatisfação não é satisfação, mas abre caminho para a satisfação. A empresa deve detectar os pontos de insatisfação e, somente depois de removidos, é que podem emergir os verdadeiros pontos de satisfação.¹⁵

¹⁵ Isso pode significar que, embora o consumidor não perceba nada de errado com o serviço, ele pode não ficar satisfeito com os resultados.

O que o usuário de serviços procura é obter benefícios, tal como ocorre no caso da compra de bens materiais. No caso de serviços, em que não há transferência de propriedade de um bem, esse fato deveria estar mais claro. Os processos operacionais de serviços são um meio com uma finalidade. Inovação no fornecimento de serviços requer uma atenção constante ao processo de fornecimento do produto central. "A chave é entender os benefícios específicos que um serviço fornece a seus usuários" (Lovelock, Wright, 1999: 36). Por exemplo, é necessário se conhecer quais benefícios um espectador busca ao frequentar o cinema. Se um espectador procura uma atividade social, a estratégia de marketing deve ser diferente daquela para o espectador que busca cultura. Essas necessidades são pré-existentes, mas as expectativas que o cliente cria a respeito das necessidades que o novo serviço deverá preencher (isto é, os benefícios) dependem de fatores a que o consumidor é exposto antes da experiência com o serviço, no estágio de busca de informações. Seleciona e compra porque acredita que um determinado serviço satisfará as expectativas construídas com base na informação que conseguiu coletar.

Novos serviços

Como em toda inovação de produto, o consumidor não conhece o novo serviço, ou seja, não possui informação armazenada na memória. Necessita, portanto, buscar informação externa para reduzir o risco de fazer uma escolha que não satisfaça às suas necessidades.

Na ausência, ou escassez, em alguns casos, de atributos de busca, o consumidor precisa empregar outros tipos de ação para avaliar o serviço. O serviço pode ser novo para um consumidor, isto é, ele não teve a possibilidade da experimentação pessoal anterior, mas ter sido experimentado por outros consumidores ou já ter sido experimentado e avaliado por entidades especializadas nesse tipo de avaliação. Os consumidores têm perfis diferenciados em relação ao tipo de informação que usam como base para sua escolha. Distingue-se o perfil de comportamento inovador do não inovador.

O comportamento inovador, ou não inovador, do consumidor

Há diferenças de comportamento de consumidores em relações a inovações de bens ou serviços. Enquanto alguns consumidores assistem ao filme imediatamente após o lançamento, outros aguardam a opinião ou reação dos primeiros. Alguns tomam decisão autônoma e outros utilizam como base a opinião de outros espectadores que já

assistiram ao filme (Lage/BBDO, [1986]; Neelamegham, Jain, 1999; Eliashberg et al., 2000; Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Essa diferença de comportamento pode ser explicada por dois tipos de perfis de consumidores.

No caso geral de adoção de inovações, pode ser distinguido o comportamento do consumidor inovador daquele do consumidor não inovador. Consumidores inovadores são os primeiros compradores de um produto novo e formam um grupo relativamente pequeno (Shiffman, Kanuk, 1994: 543-550).¹⁶

Traços de personalidade dos inovadores:

- São menos dogmáticos que os não-inovadores: têm abertura e pouca ansiedade em relação a novos produtos.
- São orientados internamente (*inner-directed*): confiam nos seus valores e padrões ao tomarem decisões em relação a um novo produto (Não-inovadores são orientados por outras pessoas, confiam em outros para orientação em relação a novos produtos).
- São aventureiros: estão dispostos a correr os riscos de experimentar novos produtos.¹⁷ Mensuração de gosto por aventuras (*venturesomeness*) é uma forma empregada para avaliar valores ou atitudes de uma pessoa em relação a novos produtos.
- Percebem pouco o risco: têm pouco medo de experimentar novos produtos. A percepção de alto risco limita o comportamento inovador.
- Necessitam de exclusividade.

Características dos inovadores:

- Têm interesse na categoria de produtos: Evidências sugerem que o comportamento dentro de uma classe de produtos é limitado à classe em que inova e não ocorre em outra classe de produtos. Consumidores que inovam em uma categoria específica de produtos, inovarão novamente dentro da mesma categoria de produtos.
- São líderes de opinião. São mais aceitos por outros e integrados socialmente.
- Há relação com o comportamento de compra do tipo “busca de variedade”.¹⁸

¹⁶ Se o grupo de inovadores em consumo de cinema é relativamente pequeno, a comunicação boca-a-boca positiva é essencial para um grande número de espectadores freqüentar cinema.

¹⁷ Neelamegham e Jain (1999) mensuraram diferenças entre comportamentos de freqüentadores de cinema em relação a inovação, a que chamaram de interesse latente pelo produto, num experimento com novos filmes, para avaliarem a influência de algumas variáveis na decisão de compra e no comportamento após a compra de consumidores de cinema.

¹⁸ No caso de cinema, busca de variedade pode estar relacionada a intenso consumo. Pelo menos uma grande parte dos espectadores adultos prefere não assistir várias vezes ao mesmo filme. É possível que prefiram filmes semelhantes entre si, por exemplo, de um mesmo gênero, e isso ser interpretado como descaracterização da busca por variedade.

- Reagem favoravelmente à propaganda informativa e baseada em fatos. São mais expostos a revistas especializadas na categoria em que inovam e menos à televisão do que a média das pessoas. Os não inovadores têm hábitos de mídia opostos.
- Buscam estilo de vida enriquecido com experiências novas, complexas e não usuais (isto é, alto nível ideal de estimulação).
- São mais jovens, com mais alto nível de instrução e renda acima da média.

Implicações para a promoção de marketing:

- Produtos que não geram maiores estímulos (seja positivo ou negativo) podem não chamar a atenção de inovadores. Nesse caso, o fornecedor deve confiar quase inteiramente na mídia de massa e venda pessoal para influenciar futuros compradores e esperar uma taxa de aceitação mais lenta porque não podem contar com a influência informal dos inovadores sobre os não inovadores. Os inovadores podem influenciar o sucesso ou a falha de um novo produto (Shiffman, Kanuk, 1994: 545).
- Como a aceitação de um produto se desenvolve de adotantes iniciais para adotantes tardios, ocorre uma mudança gradual no tipo de personalidade dos adotantes (Shiffman, Kanuk, 1994: 545).¹⁹
- As diferenças de traços de personalidade sugerem que se devem separar campanhas promocionais para inovadores e adotantes tardios (Shiffman, Kanuk, 1994: 546). Para alcançar inovadores é mais indicado usar propaganda informativa e direcionada para os fatos na categoria de produto que apele para os interesses do consumidor, para que ele avalie, por si mesmo, os méritos do produto. Para não inovadores, direciona-se a atenção para o seu grupo de referência e emprega-se uma celebridade ou um conceituado conhecedor do assunto para apelar para a necessidade de orientação por outras pessoas.
- Esforços devem ser feitos para manter baixa a percepção de risco para estimular o comportamento inovador.
- Para os inovadores, um produto só é superior se for percebido como exclusivo. A exclusividade do produto é mais importante que a marca. São menos fiéis a marcas e mudam de marca quando não percebem tal superioridade (Shiffman, Kanuk, 1994: 547).
- Inovadores se extinguem: depois de um ciclo de inovações, ficam saciados e deixam de inovar na categoria ou deixam de ser inovadores.

¹⁹ Portanto, o apelo da comunicação deve acompanhar a mudança na composição dos espectadores que ainda não assistiram ao filme, de inovadores para menos inovadores. Exemplo: "Mais de 1 milhão de espectadores já assistiram ao filme, você não pode perder".

O conhecimento do comportamento do consumidor é importante para se prever o sucesso de novos serviços. O enfoque aqui contemplado é o do sucesso econômico de investimentos em projetos-filme. O próximo tópico desenvolve mais um passo nesse sentido.

2.1.3 Estrutura do sucesso econômico do lançamento de novos serviços

Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001) desenvolveram uma estrutura que pretende explicar o sucesso e a falha de inovações de serviços. A estrutura, mostrada na Figura 6, apresenta o sucesso econômico com base nas contribuições dos seus elementos para a lucratividade, tanto do lado da receita quanto do custo. Analisa o comportamento do consumidor de novos serviços em função dos traços do serviço, da comunicação a que está exposto e que pode exercer, e das variáveis de marketing e outras variáveis que influenciam o consumidor e os custos do serviço. Prevê relações entre diversos traços do mesmo e as possibilidades de comunicação. Esse modelo é coerente com a teoria a respeito da adoção de inovações, da satisfação do consumidor de serviços e da comunicação (Lovelock, Wright, 1999; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993; Rogers, 1983).

O serviço inovador difere significativamente do produto tangível (bem) inovador. No caso do lançamento de novos produtos tangíveis, é muito provável que o consumidor tenha acesso à experimentação do produto antes de comprá-lo totalmente.²⁰

No caso de novo serviço, não há experiência [pessoal própria] anterior em que o consumidor possa se basear para avaliá-lo.

²⁰ Comentário: A experimentação é possível se o produto, ou o benefício obtido com o seu uso, for homogêneo e puder ser fracionado.

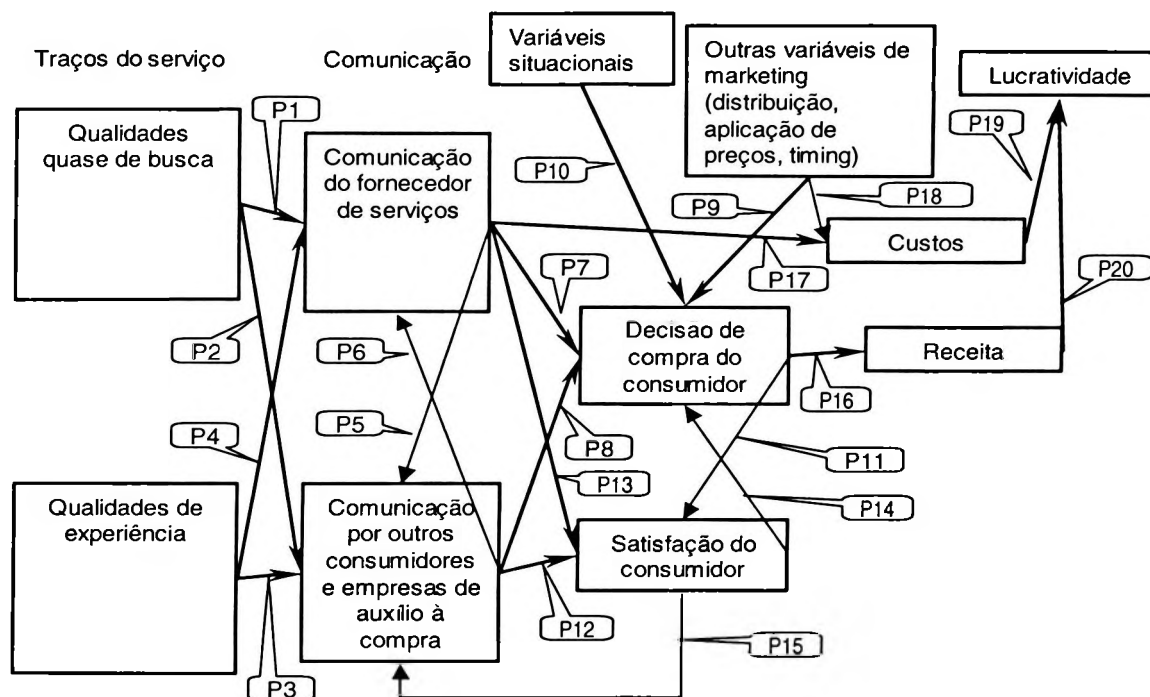


Figura 6 – Estrutura geral para sucesso de inovações de serviço

Fonte: Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001).

Um ponto fundamental que caracteriza novos serviços, além da inexperiência pessoal com o serviço, é a ausência de “atributos de busca” que facilitariam a avaliação do serviço antes do seu consumo. Para compensar essa limitação, é crucial que o fornecedor de um novo serviço transforme “atributos de experiência” naquilo que esses três autores denominaram “qualidades quase de busca”, que o consumidor pode avaliar antecipadamente e lhe permitem inferir qualidades-chaves de experiência do novo serviço. Essas qualidades têm de ser comunicadas, já que não podem ser experimentadas antes da compra e consumo do serviço.

A comunicação das qualidades “quase de busca” pode ser proveniente do fornecedor do serviço, fonte comprometida, ou de fontes neutras: outros consumidores (a publicidade boca-a-boca) e serviços profissionais de fornecimento de informações (avaliações críticas e consultorias). As comunicações de fontes neutras, embora se concentrem na experiência com o serviço (a comunicação a respeito do próprio serviço), podem comunicar percepções referentes à comunicação do fornecedor de serviços. A

estrutura realça a importância das fontes de comunicação neutras para o sucesso de mercado da introdução da oferta de um novo serviço.

Descrição da estrutura

A estrutura descreve a primeira vez que o consumidor escolhe e contrata o fornecedor do serviço (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 2), sua aprovação ou não da prestação do serviço e a decisão de voltar a comprar. Há uma relação entre a satisfação com o fornecedor do serviço e a expectativa, sendo que a última sofre a influência tanto da comunicação do fornecedor quanto da comunicação neutra.

O consumidor pode conhecer as qualidades “quase de busca” do serviço a partir de dois tipos de fontes de informação:

P1 – diretamente do fornecedor de serviço, pelas suas atividades de comunicação;

P2 – indiretamente, de fontes de informação neutras, isto é, outros consumidores ou entidades de auxílio ao comprador.

Qualidades “quase de busca” comumente usadas para contornar a falta de qualidades de busca de novos serviços incluem:

- garantias de serviços (Hart, 1998; Zeithaml, Bitner, 2000 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001);
- o desenho (*design*) da paisagem (cenário) de serviços (Bitner, 1992 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001);
- a transferência de marcas de serviços bem estabelecidos para novos serviços (de Ruyter, Wetzels, 2000 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Essa última representa uma variação do conceito de extensão de marcas no qual um produto novo recebe um nome de marca popular já existente. Ao introduzir um novo bem, o ponto de referência pode ser tanto uma marca de produto ou a marca da empresa, enquanto, no caso de inovações de serviços, a marca corporativa é normalmente usada por razões de viabilidade. A mencionada falta de qualidades de busca para os serviços torna a introdução de um novo serviço mais dispendiosa do que a de um bem, um fato que diminui as vantagens de atribuir marca ao serviço.

P3 – Embora consumidores e entidades de auxílio ao comprador possam fazer de qualidades de busca o objeto de discussão, seu foco é, claramente, nas qualidades de experiência. Isso é devido à alta credibilidade e confiança que os consumidores tendem a

associar à informação e às articulações de críticas transferidas de pessoa para pessoa (boca-a-boca) (Westbrook, 1987 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

P4 – Fornecedores de serviços podem tentar fazer das qualidades de experiência o assunto das suas atividades de comunicação (por exemplo, o uso de testemunhos que relatam o bom desempenho de um serviço). Contudo, isso tende a ser menos eficaz devido à falta de neutralidade e de credibilidade.

Ambos os tipos de comunicação (isto é, a comunicação do fornecedor de serviços e a comunicação neutra) não são independentes porque:

P5 – boca-a-boca e comentários da crítica profissional não são limitados ao desempenho do fornecedor de serviços, mas também podem incluir sua ação de propaganda e

P6 – avaliações do novo serviço por entidades neutras (por exemplo, clientes, agências de teste de produtos) podem ser integradas na estratégia de comunicação do fornecedor de serviços.

As decisões de compra dos clientes em favor de um serviço inovador determinam seu sucesso de mercado. As decisões de compra dos consumidores são baseadas na informação a respeito da existência e da qualidade de um novo serviço. Essas informações são transmitidas pelas atividades de comunicação :

P7 – do fornecedor de serviço ou

P8 – de fontes que não são da empresa.

A comunicação pode ser vista como crucial para a difusão de um novo serviço, apesar da existência de:

P9 – outras variáveis de marketing, que influenciam a avaliação do serviço pelo consumidor (distribuição, atribuição de preço, *timing* de entrada no mercado) (Lilien, Yoon, 1990 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001) e de

P10 – fatores situacionais.

A primeira decisão de um consumidor de visitar o fornecedor de serviços repetidamente (ou de não retornar) depende, principalmente:

P11 – da qualidade percebida do serviço e

P14 – do grau de satisfação desse consumidor com o fornecedor de serviços (Rust, Oliver, 1994 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

De acordo com o paradigma de expectativa-desconfirmação (Erevelles, Leavitt, 1992 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001), o nível de insatisfação do consumidor depende não apenas da qualidade percebida do serviço, mas também varia

de acordo com a expectativa do consumidor em relação à inovação do serviço. As expectativas dependem, principalmente:

P12 – da informação neutra que o consumidor recebe antes de consumir o serviço pela primeira vez e

P13 – da informação do fornecedor de serviços.

Como resultado:

P15 – a satisfação do consumidor em relação ao serviço influencia fortemente a forma pela qual as experiências com o serviço são compartilhadas com outros consumidores em perspectiva (Anderson, 1998 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

O resultado da receita de serviço depende diretamente:

P16 – das decisões de compra dos consumidores

Os custos do fornecedor de serviço são influenciados:

P17 – pela comunicação e

P18 – por outras variáveis de marketing.

Determinam a lucratividade de uma inovação de serviço:

P19 – custo e

P20 – receita.

Um caso específico de prestação de serviços é a exibição de filmes em cinemas. O espectador, ao se dirigir ao cinema, espera que a exibidora forneça um conjunto de serviços tendo como serviço central a exibição de um filme. O consumidor tem de estar presente para receber uma série de imagens e sons pré-programados, que são processados na sua mente e provocam emoções, pensamento e reflexões durante uma sessão do serviço. Ao deixar a sala de exibição após a sessão, leva para casa somente a lembrança de tais imagens, sons, emoções e pensamentos. Blackwell, Miniard e Engel (2001) citam os novos filmes como um bom exemplo de produtos que reúnem características de serviços e alguns desafios no seu estudo, relativos à dificuldade de avaliação antes de serem vistos e a variáveis psicológicas não cognitivas, tais como a emoção, no processo de decisão do consumidor:

Pesquisa recente enfoca os elementos que afetam o processo de escolha para bens de experiência, tais como entretenimento. Filmes servem como uma boa categoria para se pesquisar já que eles são bens de experiência que são difíceis de avaliar antes de serem vistos (Sawhney, Eliashberg, 1996). Embora variáveis tais como boca-a-boca e resenhas críticas tenham sido identificadas como influenciadoras críticas na escolha de filmes pelo consumidor (Eliashberg, Shugan, 1997), outras variáveis psicológicas, tais como expectativas emocionais e interesse

latente pelo produto, também desempenham um papel importante na escolha. A descoberta de que a escolha de um novo filme é influenciada por expectativas emocionais, não por análise cognitiva dos atributos do produto, reconhece o papel de emoções em certas áreas do comportamento do consumidor (Neelamegham, Jain, 1999). De fato, quando se avaliam alternativas e se fazem escolhas entre atributos de um produto, escolhas carregadas de emoção complicam o modo como as escolhas são feitas e que valor é atribuído para vários atributos durante o processo de escolha (Luce, Payne, Bettman, 1999) (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 78) (tradução nossa).

2.2 Sucesso no desenvolvimento de novos serviços

A empresa produtora é vista como qualquer empresa que deve prosperar em um mercado por seus próprios meios. Embora este trabalho não pretenda se aprofundar em todas as possíveis formas de sucesso, é importante mencionar que, para construir o sucesso comercial de uma produtora em longo prazo, pode ser necessário desenvolver também projetos que, individualmente, não visem a lucros em curto prazo. Como o foco deste estudo é o empreendimento comercial, que visa a lucro e que envolve elos com o mesmo objetivo, a definição de sucesso adotada para filmes, no âmbito deste estudo, refere-se a projetos que visam a lucro.

Dimensões de sucesso

Ter sucesso é atingir um objetivo, mesmo um objetivo tácito.

Dvir et al. (1998) fizeram uma revisão bastante extensa de diversas medidas de sucesso. Elas são úteis como sugestão de possíveis dimensões de sucesso para os envolvidos em um empreendimento. Apesar do foco do trabalho dos autores ser a indústria de defesa, a revisão é útil também para este trabalho.

Definições simplistas podem confundir, porque uma dimensão pode ser atingida sem se atingirem outras. Por exemplo, atingir os objetivos do orçamento e do cronograma projetados pode ser considerado sucesso sem que um nível aceitável de desempenho (satisfação das necessidades e dos requisitos do cliente) seja percebido pelo cliente. Isso dificultará o processo de comercialização do produto final (Baker et al., 1988 citado por Dvir et al., 1998: 917-918).

Diversos autores definiram algumas maneiras de se medir sucesso.

Pinto e Mantel (1990 citado por Dvir et al., 1998: 918) apresentam três aspectos de desempenho do projeto como *benchmarks* para medir o sucesso ou falha de um projeto:

- o processo de implementação;
- o valor percebido do projeto;
- a satisfação do cliente com o produto final.

Cooper e Kleinschmidt (1987 citado por Dvir et al., 1998: 918) realizaram uma análise fatorial para identificar dimensões de sucesso de um novo produto, encontrando três dimensões relevantes: desempenho financeiro, janela de oportunidades e impacto de mercado.

Freeman e Beale (1992 citado por Dvir et al., 1998: 918) contribuíram com sete critérios principais de medida de sucesso de projetos. Cinco desses são freqüentemente usados: desempenho técnico, eficiência de execução, implicações organizacionais – principalmente satisfação do usuário (*customer*), crescimento do pessoal e capacidade do fabricante, e desempenho do negócio.

Lipovetsky et al. (1997 citado por Dvir et al., 1998: 918) numa abordagem multidimensional para medir sucesso de vários projetos de defesa chegaram a quatro dimensões de sucesso: atingir as metas de projeto, benefícios para o cliente, benefícios para a organização que desenvolve o projeto e benefícios para a infraestrutura nacional e de defesa. Para cada projeto, três diferentes *stakeholders* foram interrogados a respeito das suas visões da importância relativa dessas dimensões de sucesso: o cliente, a organização desenvolvedora e o escritório de coordenação dentro do Ministério da Defesa. As dimensões que se revelaram ser as mais importantes foram os benefícios percebidos para o cliente e a conquista dos objetivos do projeto.

O estudo acima, de Dvir et al. (1998) mostra que sucesso pode ter diversos enfoques: da organização desenvolvedora, do cliente, da infraestrutura nacional e dos colaboradores da empresa (Lipovetsky et al., 1997).

Para o propósito deste trabalho, o sucesso de um projeto é definido como o ato de atingir seus objetivos. Supõe-se que a empresa que produz filmes, a produtora, tem capacidade de desenvolver um plano estratégico para si e de definir os objetivos de cada projeto na estratégia da empresa. Assim se o projeto de um filme é aprovado, seus objetivos deveriam ser claramente definidos desde o início. Dentro de uma visão estratégica ampla, os objetivos de um projeto deveriam incluir todas as dimensões

descritas: satisfação dos clientes com os benefícios percebidos, benefícios para a produtora (crescimento do pessoal e da capacidade da empresa, desempenho do negócio, inclusive financeiro, janela de oportunidades e impacto de mercado) e benefícios para a infraestrutura nacional. A definição de objetivos estratégicos é assunto para outros estudos, relacionados com estratégias para empresas produtoras.²¹

Os objetivos do projeto são supostos como parâmetros de projeto prefixados pela empresa. Uma vez que o foco deste trabalho é em novos filmes e como se trata de uma classe específica de novos serviços, o conceito mais apropriado sob o ponto de vista da empresa produtora é o de Cooper, Kleinschmidt (1987 citado por Dvir et al., 1998: 918): desempenho financeiro do projeto, oportunidades de mercado e impacto de mercado. No contexto da produção de filmes, o projeto-filme pode ter como meta lucros e lucratividade, penetração de marcas da empresa no mercado (fazer currículo ou criar “visibilidade”) e posicionamento psicológico de marcas da empresa, por exemplo, o título do filme, nas mentes dos espectadores e nas de outros públicos (criar expectativas e elevar o valor da marca). As demais dimensões de sucesso, por exemplo, valor percebido do projeto e a satisfação do cliente com o produto final devem estar implícitas nas três dimensões acima. O foco principal é a lucratividade e o lucro. Se é possível, porém, que marcas da empresa sejam construídas, as outras duas dimensões devem ser lembradas.

O projeto-filme é o foco do estudo porque a existência de um produto básico não é suficiente, sendo que o produto filme não funciona isoladamente, sem os serviços complementares. O trabalho envolve o desenvolvimento, venda, promoção e acompanhamento, até a atitude e o comportamento após ser experimentado pelo cliente final. Desde o início dos trabalhos em um novo projeto-filme, antes de se iniciar a pré-produção e ao longo de todo o processo de produção, a negociação de comercialização e o lançamento devem ser pensados como parte da estratégia do projeto-filme, podendo ser até contratados previamente.

Inovação

Uma inovação refere-se a qualquer produto, serviço ou idéia que é percebida por alguém como sendo novidade. A inovação é composta por: uma necessidade a satisfazer (conjunto de funções a preencher); o conceito de um objeto para satisfazer à

²¹ Estudos futuros poderiam abordar o tema: “Estratégias de curto e de longo prazo para produtoras de audiovisual”.

necessidade (isto é, uma idéia nova) e os ingredientes ou *inputs* (conhecimentos preexistentes e tecnologia disponível que permitam tornar o conceito operacional) (Barreyre, 1980: 10 citado por Lambin, 2000: 457-458).

Dos componentes acima, pode-se dizer que o risco associado ao lançamento de um novo produto depende da receptividade dos compradores e da tecnologia para realizar o processo. Do lado dos compradores, a receptividade depende do grau de originalidade e da complexidade do conceito, influenciados pelos esforços de marketing da empresa (risco de mercado). Do lado da produção, o risco depende do grau de inovação da tecnologia necessária (risco tecnológico). Para a empresa, o risco é representado por ambos em conjunto com o grau de novidade que o mercado e a tecnologia representam, ou seja do conhecimento tecnológico e de marketing da empresa (risco estratégico) (Lambin, 2000: 457-458).

As inovações de ruptura são novas para o mercado e novas para a empresa. São as mais arriscadas, mas as estratégias de ruptura são eficazes em mercados que atingiram a maturidade (Lambin, 2000: 462).²²

Urban e Hauser (1980: 42-46) levantaram causas de insucesso de novos produtos. Para evitar ou combater essas causas, recomendam ações preventivas que correspondem a ações de marketing a serem realizadas ao longo do desenvolvimento do projeto. As causas de insucesso e as respectivas ações preventivas estão sintetizadas na Tabela 1. As ações de marketing foram elaboradas com base num modelo do processo de desenvolvimento e marketing de novos produtos apresentado por esses autores, que pode ser visto na Figura 7.

Praticamente todas as ações preventivas contra causas de insucesso são aplicáveis à produção cinematográfica. Muitas delas têm sido aplicadas com êxito por produtores bem sucedidos comercialmente.

²² Isto é, faltam produtos realmente inovadores.

Tabela 1 – Causas de insucesso de novos produtos e ações preventivas recomendadas.

As ações preventivas estão ligadas às ações de marketing recomendadas para cada etapa no desenvolvimento do produto.

Causas de insucesso	Ação preventiva
Mercado muito pequeno	Avaliar o potencial de mercado e oportunidades na fase de teste de conceito
Pouco ajuste das habilidades da empresa aos requisitos do produto	Análise de capacidades-produtivas prévia ao desenvolvimento
Idéia do produto não oferece nada de novo	Avaliação prévia da percepção do consumidor
Produto não oferece benefício superior	Teste de benefícios esperados versus reais no estágio de projeto
Posicionamento fraco/ incompreensão das necessidades do consumidor	Usar técnicas para posicionamento adequado (análise de preferências, mapeamento da percepção)
Pouco apoio do canal	Avaliação de resposta de venda na fase pré-teste
Vendas superestimadas	Uso de métodos para prever aceitação do consumidor
Rápida e eficaz cópia pelos concorrentes	Forte posicionamento e rápida resposta aos movimentos dos concorrentes
Mudança substancial na preferência dos consumidores	Monitoração permanente das preferências e percepções dos consumidores
Mudança drástica em restrições ambientais chave	Controle adaptativo
ROI (retorno sobre o investimento) insuficiente (margens baixas, custos altos)	Prévia seleção de mercados e previsão de vendas/custos criteriosa
Conflitos organizacionais internos	Abordagem multifuncional

Fonte: Adaptado de Urban, Hauser (1980:42-6)

Processo de desenvolvimento de produtos em geral

Existem duas possibilidades de se organizar o processo de desenvolvimento de novos produtos: seqüencial e paralelo. O processo de desenvolvimento seqüencial passa da fase da idéia à do conceito, do protótipo, do teste de mercado e da comercialização. Sua principal vantagem consiste em que o projeto é submetido a verificações de viabilidade a cada etapa antes de se passar às etapas seguintes, em que os investimentos financeiros são maiores, e reduz a taxa de insucesso. Apresenta como desvantagens o fato de não facilitar a integração das funções; além de ser demorado e vulnerável a que o atraso de uma etapa bloqueie todo o projeto. Por outro lado, o processo de desenvolvimento em paralelo é inspirado em práticas japonesas. Apóia-se em uma equipe interfuncional de pessoas que organizam o trabalho com independência, desde a idéia inicial até a sua realização. O processo de desenvolvimento resulta das interações espontâneas (interdependentes) entre os membros da equipe. Tem como vantagens: melhor coordenação interfuncional; rapidez permitida por ações conjuntas;

cada atividade é mais bem controlada porque determina as outras atividades dependentes (Lambin, 2000: 472-473).²³

A experiência com novos produtos em outros setores pode ser útil no desenvolvimento e lançamento de filmes. A Figura 7 apresenta um modelo do processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos (Urban, Hauser, 1993: 38).

No caso das fases madura e declinante de produto-mercado, cada decisão de não prosseguir leva novamente à etapa anterior do processo. Junto com reposicionamento, passa a ser possível o “rejuvenescimento” ou “reciclagem” de inovações, muito conhecidos hoje.

Os próximos parágrafos descrevem as etapas do desenvolvimento de novos produtos e as respectivas ações na prevenção contra as causas de insucesso, exemplificadas para o desenvolvimento de projetos de filmes, exemplificadas para o desenvolvimento de projetos de filmes.

A fase de **Identificação de Oportunidade** a “Definição de Mercado” está relacionada com “Avaliar o potencial de mercado e oportunidades na fase de teste de conceito”. Desde este momento, já é necessário iniciar a “Prévia seleção de mercados e previsão de vendas/custos criteriosa” para precaver-se contra um ROI (retorno sobre o investimento) insuficiente, ação essa que acompanhará cada etapa de desenvolvimento. Essa previsão é função de possíveis compostos de marketing específicos. Por isso é necessário determinarem-se desde o início as estratégias de marketing de lançamento que poderão ser aplicadas no projeto e o orçamento de tais estratégias. Com base na receita prevista, o custo-alvo do projeto deve ser determinado antecipadamente. Se esse custo tornar o projeto inviável, deve ser reformulado ou abandonado.

²³ Comentário: No caso de uma empresa que contrata profissionais para um projeto específico, o desenvolvimento em paralelo torna-se problemático porque exige grande comunicação interfuncional e, além disso, o tempo das pessoas colocado à disposição da empresa será superior ao necessário para a realização das tarefas, resultando em sub-utilização da capacidade individual.

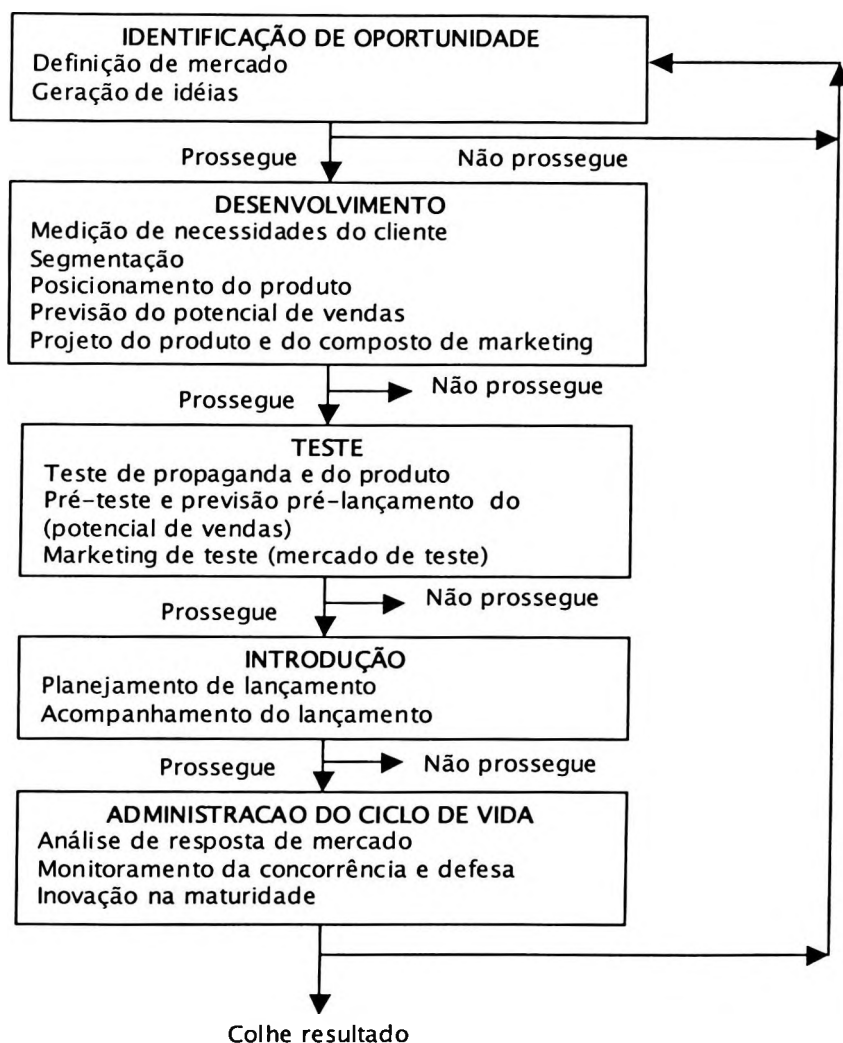


Figura 7 – O processo de desenvolvimento e marketing de novos produtos

Fonte: Urban e Hauser (1993:38)

A fase de **Desenvolvimento** demanda a medição de necessidades do cliente, segmentação, posicionamento do produto e previsão do potencial de vendas. Esses componentes do processo estão ligados às ações preventivas “Análise de capacidades-produtivas prévia ao desenvolvimento”, “Avaliação prévia da percepção do consumidor”, “Teste de benefícios esperados *versus* reais no estágio de projeto”, “Usar técnicas para

posicionamento adequado, tais como análise de preferências e mapeamento da percepção (*perceptual mapping*)”.

Para essas duas fases, entre outros parâmetros, o conhecimento do público espectador é fundamental. Segmentação do Mercado envolve o conhecimento de gostos e preferências do espectador, suas atitudes em relação ao cinema e seu comportamento como consumidor. Conhecer como o mercado consumidor se segmenta auxilia na fase de testes, na seleção de unidades amostrais de teste. Estas unidades são possíveis públicos-alvos, tais como espectadores com determinados perfis, cujas opiniões em relação a determinado filme serão medidas.

Na fase de **Testes**, a campanha de lançamento começa a mostrar-se mais definida, juntamente com a forma final do produto. Partes componentes do produto podem ser testadas para avaliar seu potencial, tais como o impacto, seu significado para o consumidor, a aceitação e a atitude favorável ou não. Algumas ações preventivas contra causas de insucesso são “Avaliação de resposta de venda na fase pré-teste” e “Uso de métodos para prever aceitação do consumidor”.

É oportuno enfatizar a “Avaliação de resposta de venda na fase pré-teste”, que consiste em uma ação preventiva contra a causa de insucesso “Pouco apoio do canal”. A falta de interesse do canal é uma das reclamações mais comuns entre realizadores de filmes (produtores e diretores). Dado que a oferta de filmes é maior do que a demanda, inúmeros filmes produzidos jamais foram lançados. Para que as possibilidades de sucesso dos projetos da empresa sejam maximizadas, portanto, é necessário que seus projetos atendam não apenas aos objetivos da empresa, mas também aos de seus colaboradores e intermediários.

Finalmente, no **Lançamento** e na **Administração do Ciclo de Vida**, o trabalho da produtora continua na administração do projeto e é onde pode haver falha por negligência. O filme não é um produto em si mesmo. O suporte em que está registrado o produto audiovisual é um meio de armazenar e transportar esse produto, mas a concretização do serviço que o produto audiovisual presta só acontece no momento do consumo por espectadores. Nem mesmo ser projetado numa tela ou transmitido por emissoras de televisão cumpre a finalidade do filme. O planejamento e acompanhamento do lançamento, a mensuração e análise profunda de resposta do mercado e o monitoramento da concorrência permitirão correções da estratégia e um aprendizado que poderá ser utilizado nos próximos projetos e lançamentos. O momento certo para o lançamento depende da época do ano (como datas comemorativas, férias escolares), de

lançamentos dos concorrentes (filmes que servem aos mesmos segmentos de espectadores, disponibilidade de número suficiente de salas de exibição e interesse das exibidoras e distribuidoras no filme em questão comparado aos filmes concorrentes), de ocorrências eventuais importantes para a sociedade (que causam comoção), e de ocorrências ambientais (catástrofes, guerras, inundações e efeitos de grandes obras), por exemplo. Ações preventivas contra causas de insucesso nessas fases são “Forte posicionamento e rápida resposta aos movimentos dos concorrentes” e “Controle adaptativo” para resposta rápida a mudanças.

Em todas as fases do projeto, são vitais as ações “Monitoração permanente das preferências e percepções dos consumidores” em relação a mudanças substanciais na preferência dos consumidores; “Controle adaptativo” quanto a mudanças drásticas em restrições ambientais-chaves, em que a legislação pode inviabilizar qualquer projeto e “Abordagem multifuncional” contra conflitos organizacionais internos que podem atrasar um projeto, tornar seu custo tão alto ou descaracterizá-lo de forma a inviabilizá-lo.

Um projeto pode ter diversas funções comerciais, com maior ênfase em uma que em outras. Por exemplo, o projeto de um filme pode ter como objetivo principal tornar nomes e marcas conhecidos da crítica e dos espectadores potenciais e/ou posicionar a imagem da marca da produtora por meio de um conceito de filme. A produtora investirá na participação em festivais e concursos, com menor ênfase na presença do grande público espectador no momento, mas com vistas ao aumento da sinalização no futuro, em que usará a lembrança da marca pelo espectador, por exemplo. Um projeto de baixo custo pode ter uma alta lucratividade se for lançado para o público espectador certo, seletivamente e no momento oportuno. Um projeto de alto custo só será lucrativo se for desenhado para um segmento maior ou para preferências comuns a vários segmentos. Os objetivos do projeto poderiam ser o lucro, a penetração e a fixação de marcas. Seu desenvolvimento teria em vista um lançamento maior, uma longa temporada e alta receita. Para a finalidade deste trabalho, o objetivo de um projeto é o da lucratividade.

Permeando todo o desenvolvimento do novo produto, está o desafio de conhecer o consumidor potencial, neste caso, o público espectador. Para se avaliar o potencial de mercado de um produto, um dos componentes do problema é conseguir prever o comportamento do consumidor. Sabendo-se como o consumidor reage às ações de marketing, pode-se prever o resultado de determinado desenho do composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

2.3 Sucesso no desenvolvimento de novos filmes

O mercado de cinema

O mercado audiovisual mundial apresenta a concorrência de poucos e grandes grupos internacionais que dominam quase todas as vias de comunicação audiovisual no mercado mundial e também outras formas de entretenimento, e por algumas pequenas produtoras e distribuidoras locais. A Tabela 2 apresenta um resumo da composição dos sete grupos existentes em 1997.

Tabela 2 – Exemplo da integração da indústria de audiovisual

	Faturamento 1997 (US\$ bilhões)	Prod. progr. TV	Prod. e dist. de filmes ↓	Synd de broad- casting	Rede TV aberta	TV a cabos	Internet	TV por satélite	Video- cassete e discos
Time-Warner/Turner	24,6	X	X	X	X	X	X	X	X
Disney/ABC/ Capital Cities	22,5	X	X	X	X	X	X		X
Columbia/ TriStar/ Sony	15,9	X	X	X		X	X	X	X
Universal/ Seagram/ Polygram	15,4	X	X	X		X	X		X
20thCent.Fox/ NewsCorp.	12,9	X	X	X	X	X	X	X	X
Paramount /Blockbuster/ Viacom	3,2	X	X	X	X	X	X	X	
MGM/UA/Orion/ Pathe	n.d.	X	X	X		X		X	

Fonte: Table 5.13, Owen, Wildman, 1992. Gazeta Mercantil, 23 dez. 1997, p. 5 (citado por Reis, 1998).

A participação de mercado das maiores produtoras de cinema eram, em 1997, como se vê na Figura 8. Essa figura representa somente a participação de conglomerados; ou seja, o mercado mundial de audiovisual era maior que 95 bilhões de dólares.

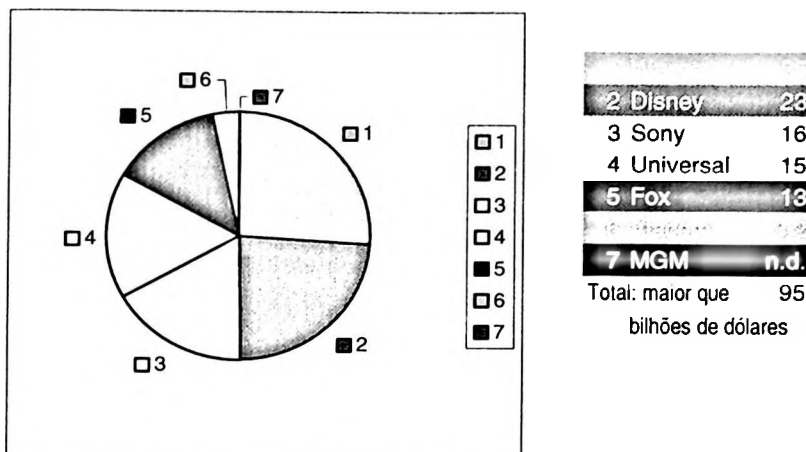


Figura 8 – Exemplo de participação de mercado das majors

Fonte: Reis, 1998.

O mercado audiovisual envolve diversos tipos de produtos para cinema, televisão e vídeo doméstico (*home-video*): filme de longa metragem, filme de curta metragem; filmes publicitários, *videoclips*, séries para televisão, seriados de televisão, *sitcoms*, filmes especiais para televisão e tele-novelas.

Os filmes de longa e de curta metragens podem ser documentários, filmes de animação ou de ficção. Não existe uma classificação formal de gêneros, sendo um conceito altamente complexo (Austin, Gordon, 1987 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Com o uso cada vez maior de efeitos especiais desenvolvidos em computador (por exemplo, a força aérea no filme *Pearl Harbor* e os dinossauros do filme *Jurassic Park*) e de personagens que representam papéis com emoções humanas, criados e animados por computador (por exemplo, os seres de outros planetas do filme *Star Wars: episódio I*), a divisão entre as classificações animação e ficção está se esmaecendo em relação à técnica de produção. Observa-se que a classificação tem sido aplicada conforme a aparência de desenho das imagens ou pela ausência de personagens representados por pessoas em movimento (porque há filmes de animação em que as pessoas são fotografadas em posição estática a movimentação é criada somente nas imagens, por efeito visual posterior à captação). Há produtores que desejam o fim dessa divisão, como declarado por dois concorrentes ao Oscar de melhor filme de animação com filmes semelhantes: *Monstros S.A.* (dos estúdios *Disney*) e *Shrek* (da

produtora *DreamWorks*). Em entrevista veiculada no jornal O Estado de São Paulo, Katzenberg, sócio da *DreamWorks*, e Thomas Schumacher, o chefe dos estúdios *Disney*, afirmaram que gostariam de ver seus desenhos animados tendo oportunidades na categoria principal, a de melhor filme.

A divisão de filmes que interessa a este estudo é a de longa metragem de ficção, embora possa ser aplicado aos outros dois.²⁴

Somente a indústria cinematográfica norte-americana, arrecadou em 2001 cerca de US\$ 8,3 bilhões. O filme *Homem Aranha* arrecadou mais de US\$ 390 milhões somente no mercado norte-americano (Barros, 2002)

O Brasil representa cerca de cinco por cento do mercado mundial para os filmes norte-americanos. Para se ter idéia do tamanho do mercado nacional atual, uma estimativa do ano de 2001, publicada pela empresa Filme B (Filme B, 2002), é apresentada. A renda bruta de cinema (receita bruta de bilheteria) foi de R\$ 424 milhões (36% do P.I.B. – Produto Interno Bruto) tendo sido atendidos 74 milhões de espectadores. Desse total, 68 milhões de espectadores assistiram a filmes estrangeiros gerando uma renda bruta de R\$ 389 milhões com 124 lançamentos. Sete milhões de espectadores assistiram a filmes nacionais e geraram uma renda bruta de R\$ 35 milhões (3% do P.I.B.) com 30 filmes nacionais lançados naquele ano. A participação de mercado de produtos nacionais foi de 9% relativos a 19% em número de filmes lançados (Filme B, 2002). Esses números refletem o fato de que o número médio de espectadores por filme nacional foi menos da metade do que para filmes estrangeiros, ou seja, em média, cada filme nacional resultou em menos da metade da arrecadação de um filme estrangeiro no mercado nacional.

Como a maioria dos filmes estrangeiros exibidos comercialmente no Brasil é de origem norte-americana, e também por causa da enorme bilheteria de diversos filmes dessa origem, os cinco por cento para a arrecadação mundial norte-americana equivalem a aproximadamente noventa por cento do mercado nacional. Essa comparação é importante para considerações sobre a absorção dos custos de produção. Destes, ganhos de escala são um pouco menos importantes porque “o cinema ainda é artesanal se comparado com outras indústrias” (Reis, 1998).

²⁴ Os filmes de curta-metragem sofrem processos de comercialização diferentes dos de longa-metragem. Os documentários seguem outra estrutura de projeto: dispensam o uso de atores profissionais, cenários e figurinos especialmente criados ou roteiro escrito detalhadamente. Isso se reflete num custo relativamente inferior ao de um filme de ficção semelhante.

Apesar do tamanho atual do mercado de cinema, ainda é reduzido o uso de alguma ferramenta ou metodologia que oriente os participantes da indústria nas tomadas de decisão antes que o filme tenha sido lançado (Eliashberg et al., 2000: 1-2) e, mais limitado ainda é o uso de ferramentas de previsão antes que o filme esteja pronto para o lançamento.

Janelas de exibição

As possibilidades de comercialização de um novo filme são representadas por vários níveis (etapas) de exploração comercial no seu ciclo de vida inicial, o seu primeiro lançamento. O primeiro nível é a exibição em cinema. Isso é verdade no Brasil, Américas, Europa e Japão (Dekom, 1992). Cada nível de exploração é chamado de “janela de exibição”. Outras janelas envolvem venda de cópias para vídeo-locadoras (demanda de vídeo doméstico derivada da vontade do consumidor de alugar filmes), venda de direitos de exibição para emissoras de televisão por assinatura, depois para emissoras abertas, para outros tipos de empresa para exibição em circuitos privados (por exemplo, para empresas aéreas exibirem em seus aviões), e venda de vídeo-doméstico (DVD e fitas vídeo-cassete) para lojas de varejo que revendem para os consumidores finais (Reis, 1998). A seqüência das janelas é ilustrada da esquerda para a direita na Figura 9. Nela, o filme segue o caminho da esquerda para a direita e de baixo para cima.²⁵ Por ser a primeira janela de exibição, o cinema (parte da esquerda da figura) não sofre influência das demais janelas. Cabe lembrar aqui que as demais janelas devem fazer parte da estratégia geral do projeto comercial e são influenciadas pelo sucesso ou insucesso do filme no cinema. É possível que um dos motivos pelos quais alguns filmes não são lançados no cinema, mas apenas no vídeo-doméstico ou na televisão, seja evitar a influência negativa de um previsível grande fracasso nessa primeira janela de exibição, que enfraqueceria a marca do filme (seu título) para as demais janelas.

²⁵ Embora o cronograma devesse ser revisto em função dos atributos dos filmes e do seu desempenho em cada janela, o tempo relativo entre as janelas costuma ser fixo por pressão dos varejistas de cada uma. Por exemplo, as exibidoras de cinema não querem concorrência de outros veículos enquanto o filme ainda tiver força para ser exibido nas suas salas. Temem que a proximidade de lançamento em vídeo, por exemplo, possa levar diversos espectadores a adiarem a ida ao cinema para esperar o outro lançamento. Contudo a receita na próxima janela, como a venda para locadoras de vídeo, poderia ser fortalecida pelo lançamento suficientemente próximo ao da janela anterior, para aproveitar a lembrança do público, sem perda

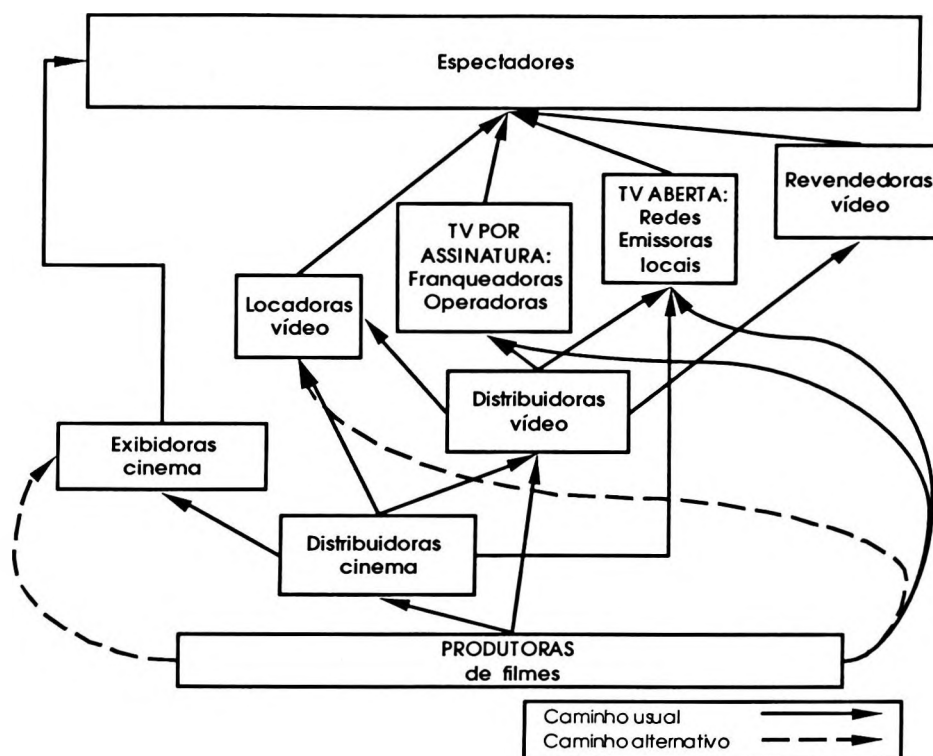


Figura 9 – Estrutura do mercado audiovisual para filmes de ficção

As janelas de exibição são mostradas da esquerda para a direita. O caminho do filme é mostrado de baixo para cima.

Fonte: adaptado de Reis, 1998.

O serviço cinema

O cinema é um caso específico da prestação de serviços de comunicação e de informação (senso amplo) em que os espectadores (os consumidores) recebem o serviço no interior das chamadas salas de exibição e a ação básica do serviço ocorre nas mentes dos consumidores, por meio da visão e audição (Lovelock, Wright, 1999: 28).

Dentre outros significados, a palavra “cinema” é empregada para denotar o serviço de “exibição de filmes”, o local em que o serviço é prestado ou um conjunto de

considerável de uma receita e aumento proporcionalmente muito maior da outra receita. É possível que essa lembrança reduzisse os custos de lançamento em vídeo.

filmes produzidos que pertencem a um grupo classificatório (por exemplo, o cinema nacional, o cinema de ficção, o cinema amador). Similarmente a aulas em escolas ou peças de teatro, a exibição de um filme é um produto totalmente intangível, em que, após receber o produto, o espectador não leva consigo nada a não ser a experiência de ter assistido ao filme, de ter sido estimulado mentalmente (racional e/ou emocionalmente); o cinema pode ser classificado como um serviço em que os recebedores são pessoas, e onde suas mentes são processadas no local de prestação do serviço (a fábrica de serviços).

Categoria específica de novo serviço: novo filme em cinema

Embora um filme pronto para a exibição possa ser armazenado e a sua produção não seja simultânea ao consumo ²⁶, a exibição de um novo filme é um caso específico de novos serviços e seu lançamento significa a introdução de um novo serviço. No processo de exibição para o consumidor pagante, a exibição e o consumo ocorrem simultaneamente (princípio *uno-acto*), em presença de um grupo de outros consumidores cujo comportamento influencia a percepção e a avaliação do filme (isto é, outros usuários fazem parte da experiência). Como o cinema é a primeira janela de exibição e a permanência de filmes no mercado é relativamente curta (uma média de oito semanas antes que ele seja forçado a sair do mercado por um sucessor), o domínio é de novos filmes. Portanto, filmes são considerados uma categoria específica de novos serviços (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2000: 8; Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 78).

Traços culturais de produtoras de cinema

A indústria norte-americana de cinema formou-se a partir de uma motivação predominantemente capitalista, em comparação a motivações culturais.

O cinema norte-americano nasceu de algumas experiências de pessoas que promoviam sessões improvisadas e cobravam por isso. Da necessidade de suprir uma demanda crescente, desenvolveu-se uma produção comercial de filmes, enriquecendo os

²⁶ Isto é, na produção do filme, o mais importante é o resultado, não o processo de produção (Lovelock, Wright, 1999: 28).

primeiros produtores (Calil, 1996). A industrialização foi o reflexo da necessidade de produzir maior receita com menor custo.

Os sistemas de produção desenvolveram-se junto com a criação do mercado de cinema. A produção de filmes acompanhou os objetivos de comercialização dos grandes investidores. Produziu-se todo tipo de filmes, para diversos segmentos de mercado. Desde filmes para os clientes de mercearias que cobravam um níquel para o programa de filmes exibidos fora do horário comercial, no início do cinema, cujas cadeiras o próprio público levava, e que depois se transferiu para galpões alugados para comportar públicos maiores, até os filmes para a elite, de alto custo e elevado preço de ingresso, projetados em teatros especialmente montados. Alguns grandes estúdios nasceram da fusão de pequenos, cada um com força em uma parte da cadeia de valor. O auge do sistema foi a sua verticalização envolvendo produção, distribuição e exibição. A produção era realizada em escala industrial, utilizando especialistas para determinadas atividades. Um mesmo filme poderia ter vários diretores, especializados em determinados tipos de cenas (por exemplo, cenas de batalha) e o mesmo diretor dirigia vários filmes, no denominado “sistema de unidade de produção”. Da mesma forma, roteiristas, atores, todos eram empregados do estúdio, sem mencionar os de escalões inferiores, de atividade mais técnica. Todos os contratados tinham exclusividade dos estúdios (eram tratados como suas propriedades enquanto durasse o contrato). O sistema de estrelas (*star system*) cresceu nesse cenário. O estúdio criava uma estrela, como uma marca, e passava a explorá-la como elemento de comunicação de sua propriedade. Cada grande estúdio tinha um estilo preponderante e o público estava acostumado a esse estilo. Os novos produtos eram, em sua maioria, reciclagens de fórmulas que davam certo, de baixo risco. Exemplo: a Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), resultado da fusão de três empresas que se especializou na produção industrial de musicais (Bordwell, Staiger, Thompson, 1985: 320-329; Calil, 1996).

O “sistema de pacotes” de produção passou a coexistir com o sistema de unidade de produção. Durante a segunda Grande Guerra mundial, processos legais, que fizeram com que os estúdios produzissem menos filmes, e altos impostos levaram os estúdios a estimular a saída de empregados para trabalharem autonomamente, o que aumentou a adoção de tal sistema. Em 1948, um processo civil com base numa lei anti-truste acabou com a integração vertical total. Os estúdios se viram forçados a se desfazer de algum dos elos na cadeia e optaram por vender as redes de exibição. Foram vendidas por muito menos do que valiam e, sucessivamente, os contratos com os empregados foram terminados. Embora o caso nunca tenha sido encerrado na justiça, impulsionou o sistema

por pacotes, desde o início adotado por produtores independentes. No sistema de pacote de produção, as equipes são montadas para a produção de um filme e se desfazem após o seu término. Os recursos humanos e materiais são compartilhados por diversos produtores. Como uma evolução natural, os fornecedores se unem como grupos fornecedores de serviços ou de equipamentos especializados, formando uma indústria de apoio à produção cinematográfica (Bordwell, Staiger, Thompson, 1985: 330-337).

Produtora independente é uma realizadora que não pertence a uma organização de distribuição e pode utilizar qualquer sistema de produção (Bordwell, Staiger, Thompson, 1985: 330). Usualmente desenvolve um projeto, contrata a equipe de produção e atores, negocia a produção e o financiamento de filmes, muitas vezes com os grandes estúdios, que se concentram mais na distribuição, e trabalham o filme até que fique pronto e seja lançado. Muitos projetos cinematográficos passaram a ser encabeçados por atores ²⁷, chamados estrelas (*stars*). O nome de uma estrela é uma marca de propriedade do próprio ator, que pode valer-se de sua notoriedade para obter ganhos altíssimos em filmes de sucesso, parte em cachês e parte em participação nos resultados. ²⁸

Durante o governo do presidente Reagan nos Estados Unidos, iniciou-se a retomada do negócio de exibição, inicialmente pela não cobrança do cumprimento da decisão judicial, que ainda permanecia com lacunas abertas, e depois com a autorização explícita da retomada de salas de exibição comercial pública. Redes de exibição foram compradas pelos controladores dos *studios* e outras foram construídas (Holt, 2001), o que significou a retomada do controle da exibição, isto é, a distribuidora volta a controlar as “prateleiras das lojas de varejo”. Hoje, nos EUA, são comuns as estréias de filmes simultaneamente em grande parte das salas de exibição. Por exemplo, o filme *Batman* estrou em quase dez por cento das salas então existentes naquele país (Holt, 2001).

No Brasil, as metas dos realizadores não seguiram uma unidade de objetivos, tendo passado pelas mãos de produtores da elite social que tinham um ideal estético distante daquele do povo, por produtores preocupados com a lucratividade e por artistas com outras necessidades. Uns com a motivação de enriquecer e outros com a motivação

²⁷ Atores: substitui as palavras “atores ou atrizes” para simplificação do texto.

²⁸ A associação que o espectador estabelece entre o nome de um ator e a qualidade do filme em que ele trabalha pode ter origens reais tais como na seleção ou no desenvolvimento de projetos sob o comando do ator e de acordo com seus critérios pessoais, no seu estilo de representação ou na seleção de atores pelos produtores para papéis-tipo, que são papéis que determinado ator está acostumado a representar, ou até no seu carisma. Ocorre também a preferência de diretores em trabalhar com determinados atores e vice-versa.

de fazer, sem condições comerciais e até sem fazer concessões comerciais, isto é, sem considerar as preferências do espectador (Johnson, 1987; Calil, 1996). Segundo Calil (2001) alguns cineastas agem como se pudessem prescindir do público e que o importante fosse apenas terminar o filme, mesmo que ninguém venha a se interessar em assistir a ele.

Calil (1996) relata algumas tentativas de se ter uma indústria cinematográfica no país, umas bem sucedidas durante algum tempo e outras que fracassaram quase totalmente. No capítulo “O vício da imitação”²⁹, fazendo um resumo da história da Cinédia, da segunda Atlântida e da Vera Cruz, empresas produtoras de filmes no Brasil que ficaram gravadas na mente do público, analisa acertos e falhas.

A Atlântida, adquirida por Severiano Ribeiro Junior (então o exibidor mais poderoso do Brasil, do Rio de Janeiro até o Norte do país e sócio de uma grande distribuidora, UCB) produzia duas comédias musicais por ano – as chanchadas – comédias de fácil apelo popular, com reduzidos orçamentos. Esses filmes eram realizados para preencher vagas nas quotas de tela para filme nacional (reserva de mercado) e, dessa forma, apresentavam baixo risco e não concorriam com filmes estrangeiros, os quais garantiam sua parte na exibição evitando confronto com as distribuidoras estrangeiras. Tinham, portanto, distribuição e exibição garantida e agradavam ao público espectador com os personagens protagonizados por estrelas do rádio (Calil, 1996). Os baixos orçamentos, a disponibilidade para o consumidor (isto é, distribuição suficiente) e o sucesso de público (aceitação pelo público e a conseqüente presença) proporcionaram lucros aos seus realizadores.

A Vera Cruz produziu filmes excelentes e caros. Investiu acertadamente nos gêneros – comédia, drama psicológico, policial, caipira, drama histórico³⁰, tendo inventado o filme de cangaço inspirado nos *westerns*. Errou pela arrogância, ignorância e pela disputa interna entre profissionais. Após alguns filmes de sucesso, faliu em meio ao sucesso sem precedentes de dois de seus filmes. Descuidou dos custos. Descobriu tardiamente que estava em desvantagem na remuneração do ingresso em relação ao cinema estrangeiro: recebia cerca da metade por ingresso do que recebia um filme estrangeiro, por causa da diferença de valores entre o câmbio oficial e o câmbio livre. Assim, a interferência do Estado destruiu uma indústria nacional emergente. Esse

²⁹ Título significativo, alusivo à tendência de brasileiros a copiar *Hollywood*.

³⁰ Alguns críticos e autores não consideram “histórico” um gênero.

mecanismo cambial, revelado em 1953, durou até 1958, inviabilizando a produção nacional e remetendo divisas para o exterior (Calil, 1996).

Os filmes que ficaram conhecidos como “porno-chanchadas” eram na verdade financiados por exibidoras, para serem exibidos nos seus cinemas e aproveitarem, com isso, a cota de tela (reserva de mercado) que a lei lhes facultava, a baixo custo e sem prejudicar seus interesses vinculados ao cinema estrangeiro (Calil, 1996: 68-69).

“O cinema brasileiro persiste em tornar-se indústria”, diz Weffort (2002). Hoje o Estado incentiva a produção de filmes (governo federal, estaduais e municipais), mas não a distribuição nem a exibição, pelo menos no mesmo grau. O serviço filme só tem sentido se for visto, o que só ocorrerá se for exibido, se os espectadores forem informados persuasivamente da sua disponibilidade e se interessarem por ele.

O varejo: exibição de filmes

A sala de exibição é a etapa final da fabricação do serviço. O “ambiente do serviço” (*servicescape*) em que ocorre o processo de consumo torna-se parte do serviço. O filme é entregue na sua versão final aos cinemas. Produzido fora do local de exibição, é na sala de cinema que o encontro do serviço se dá e que a experiência do consumidor se realiza. Ou seja, durante a produção do filme até a sua versão final, o local das filmagens não costuma ser visitado pelos consumidores e, portanto, o resultado final do produto (filme) é o que o espectador tem condições de perceber. Para a produtora, o resultado deve ser o foco principal sob seu controle. Durante a exibição, o consumidor tem de estar presente para receber o serviço e a exibição passa a fazer parte do filme. A sala de exibição é ao mesmo tempo a loja de varejo onde o serviço é comprado, recebido e termina de ser produzido ao mesmo tempo em que é consumido. Acredita-se hoje que o gargalo da economia cinematográfica do país é a comercialização (Diégues, 2000: 3 citado por Moisés, 2000: 23).

Para espectadores que assistem a filmes em cinemas com qualidades semelhantes (qualidades de som e imagem, conforto e serviços complementares), a qualidade da exibição pode passar despercebida da sua avaliação dos filmes, mas provavelmente influencia o hábito de ir ao cinema. Contudo, ao se compararem filmes em

salas de exibição diferentes, a qualidade da exibição contribui positiva ou negativamente para a qualidade relativa percebida do filme.

Há algum diferencial que faz o ato de assistir a filmes em cinema ser desejado por seus frequentadores. Dos espectadores que assistem a filmes em vídeo nas suas residências (cópias compradas ou alugadas), alguns frequentam também cinemas por diversos motivos. Por exemplo, pelas condições de exibição da sala (tela grande, qualidade da imagem e do som, isolamento acústica contra ruídos do exterior); ou pelo desejo de serem os primeiros a assistirem ao filme (isto é, comportamento de consumo inovador) ou por não desejarem esperar pelo lançamento em vídeo; ou ainda como atividade social (Lage/BBDO, [1986]).

Portanto o ambiente (*servicescape*) do cinema pode ser uma variável importante que, ao menos, contribui para a experiência de assistir a um filme, e que pode fazer parte do processo de avaliação de alternativas do espectador.

Exibidoras

A empresa exibidora de cinema é a primeira varejista no negócio e tem o primeiro contato direto com o espectador. No ponto de venda inicial, a exibidora lida com o dinheiro da venda dos ingressos. Ao mesmo tempo *showman* e empresário pragmático, o empresário da exibição está unido à distribuidora pelas necessidades mútuas. Problemas similares de negócios são compartilhados por grandes cadeias de exibição e por exibidoras independentes (Squire, 1992: 18) Os varejistas das outras janelas de exibição adicionam importantes receitas ao projeto-filme e apenas são mencionados nesta dissertação.

As despesas de exibição

As despesas de um projeto destinadas aos serviço de exibição são as partes dos acordos de comercialização comumente negociadas entre a distribuidora e as exibidoras. Na realidade, ocorre o inverso. As exibidoras pagam pelo direito de explorar o filme em suas salas. Por isso, as receitas recebidas das exibidoras costumam ser denominadas aluguéis.

A receita bruta de bilheteria é o resultado da arrecadação da compra de ingressos. A receita bruta de bilheteria menos tributos, menos a porcentagem retida pelas exibidoras é denominada “aluguel bruto do filme” (*gross filme rental*), “aluguel do filme da distribuidora” (*distributor's film rental*) ou “receita bruta da distribuidora” (*distributor's gross*) (Colmano, 2001). A distribuidora licencia o filme para exibição em cinemas em troca de uma remuneração que pode ser uma escala móvel percentual da receita bruta de bilheteria, um aluguel fixo ou uma porcentagem modificada ou ainda variações dessas modalidades. Em acordos percentuais, a exibidora paga uma porcentagem da receita bruta da bilheteria. No acordo de porcentagem modificada, a exibidora paga à distribuidora uma porcentagem das receitas que excederem a um valor especificado ou um mínimo garantido. Pode ser exigido que a exibidora faça adiantamentos do pagamento (não restituíveis) ou pague uma garantia (restituível) para reservar determinado filme.

A importância da distribuição

A distribuição torna o produto “serviço de exibição do filme de título X” (isto é, da marca X) disponível em locais convenientemente próximos para o consumidor (espectador) (Eliashberg et al., 2000). A distribuição pode ser um fator crucial para o produto entrar ou não no conjunto de consideração de alguns consumidores, dependendo do seu hábito ou preferência. A conveniência para o espectador é função também de outras variáveis.

A estréia de um filme em um número de salas proporcionalmente maior que o de outros filmes em cartaz oferece maior visibilidade, apresentando como vantagens:

- Cresce o número de freqüentadores de cinema e de transeuntes expostos à comunicação no ponto de venda por causa da cobertura de uma região mais ampla.
- Onde está sendo exibido, o filme passa a ser uma das opções alternativas de programa caso um outro filme procurado, de título Y, esteja lotado e haja lugares vagos no filme de título X, como observado pelo autor e de acordo com relatos pessoais de espectadores. O autor observou que diversos espectadores, ao não conseguirem ingressos para o filme a que planejavam assistir, resolveram assistir a outro filme em exibição num cinema vizinho, da mesma empresa exibidora (mesmo *multiplex*) ou de exibidora concorrente (outro *multiplex*). No caso, trata-se de um produto concorrente direto ou substituto, desde que atinja o mesmo segmento de

espectadores. Ou seja, um filme que sirva como alternativa para um segmento de espectadores e esteja presente no ponto de venda, pode absorver uma parte da demanda excedente do seu concorrente.

- A exibição de um filme em um número de salas proporcionalmente maior que o de outros filmes em cartaz gera mais espaço que outros filmes na programação da seção de cinema de jornais e revistas, o que atrai a atenção do leitor já que o tamanho atrai a atenção na comunicação (Blackwell, Miniard, Engel, 2001).

A distribuição de filmes em cinemas e as estratégias de lançamento

A distribuição de filmes em cinemas envolve: o licenciamento do direito de exploração comercial e a programação de filmes para exibição em cinemas em troca de aluguéis; a criação, o desenvolvimento e a disseminação de propaganda, publicidade e promoção de venda; e a compra (ou copiagem), o envio, o armazenamento, a inspeção e o reparo de cópias positivas utilizadas na exibição de filmes (Colmano, 2001).

Existem basicamente dois padrões de lançamento de filmes: promoção intensa com distribuição ampla em grande número de salas (chamado de padrão “*blitz*” de lançamento, distribuição ampla ou lançamento simultâneo) ou distribuição inicialmente seletiva e, depois, ampliada gradualmente na medida que a demanda cresce devido à comunicação boca-a-boca (padrão “*platformed*”, lançamento seletivo ou lançamento exclusivo) (Gregory, 1979: 165; Eliashberg et al., 2000:2).

O padrão “*blitz*” é recomendado quando o filme possui atributos de fácil comunicação (forte propriedade de sinalização). A propaganda é fundamental para criar um *momentum* de lançamento, isto é, uma demanda e receita de bilheteria inicial que pague os gastos de promoção das próximas semanas (Lampel, 2000). É usada para filmes bem conhecidos, relançamentos ou refilmagens, ou filmes que a distribuidora sabe que não serão bem avaliados pelos espectadores. Usa-se a propaganda maciça para criar demanda e tentar neutralizar a comunicação boca-a-boca (Friedman, 1992; Lampel, 2000) e a crítica profissional (Lampel, 2000) negativas, e um grande número de salas para vender uma elevada quantidade de ingressos antes que uma possível má avaliação do filme se propague. Quanto maior é o investimento, mais compensador pode ser o lançamento que utiliza propaganda maciça e estréia simultânea (Friedman, 1992).

O padrão “*platformed*” baseia-se na premissa de que boca-a-boca positiva gera e aumenta a demanda pelo filme (Eliashberg et al., 2000:2). É utilizado se a distribuidora

julga que o risco do filme é alto, que depende de boca-a-boca para ser divulgado e será usado um baixo orçamento de propaganda (Gregory, 1979: 165). Filmes que possuem qualidades intrínsecas ou gerais altas e que são bem avaliados pelos espectadores, tendem a obter publicidade boca-a-boca positiva e a ter vida mais longa no mercado de exibição em cinema. Se o filme possui fraca propriedade de sinalização e a expectativa da produtora é que os críticos profissionais farão comentários favoráveis ao filme, é lucrativo “esperar que a crítica profissional positiva gere e intensifique a comunicação boca-a-boca positiva e fortaleça o *momentum* de lançamento” (Lampel, 2000), isto é, esperar que a publicidade gere o *momentum* gratuitamente. A exibição exclusiva por área geográfica é usada para dar certa proteção às exibidoras e limitar a concorrência. Todavia, com os altos custos de propaganda, ofertas exclusivas diminuíram para amortiza-los em um número maior de salas (Gregory, 1979: 165).

Outra possibilidade é a distribuição limitada. Procura pontos de foco diferenciados no mercado e assegura um número pequeno de salas de exibição escolhidas de modo que se possa obter lucro (Gregory, 1979: 165).

Todos os padrões requerem a incorporação e a administração da intensidade de distribuição ao longo do ciclo de vida do filme (Eliashberg et al., 2000:2).

Distribuidoras

As distribuidoras são uma ligação vital entre a produtora e o público pagante. Os executivos de distribuição para cinema têm uma relação de amor e ódio com exibidoras para colocar os produtos nos cinemas, enquanto avaliam as despesas de propaganda com os executivos de marketing em função da receita de bilheteria. As empresas de distribuição têm diversas configurações desde a de estúdio-financiador-distribuidor até a de distribuidora independente (Squire, 1992: 18)

Atualmente há distribuidoras que pertencem aos grandes grupos vinculadas aos grandes *studios* norte-americanos (*majors*), outras independentes e algumas locais, que competem por espaço na grade de programação das mesmas salas de exibição. Há distribuidoras especializadas em gêneros ou segmentos de filmes.

Distribuidoras funcionam não apenas como “*designers* de produtos”, mas como *merchandisers*, que criam a “estratégia de venda”, os materiais, o orçamento, a inserção e a propaganda nos veículos de comunicação, os métodos de promoção e de publicidade

e os termos de atribuição de preços. Um plano de marketing consiste em (1) identificar para as exibidoras e para as próprias distribuidoras que tipo de filme elas têm nas mãos, (2) *timing* da data de lançamento e (3) em que tipos de salas de exibição o filme deve ser lançado (Gregory, 1979: 164-165). As distribuidoras escolhem os filmes com os quais trabalharão, com base em algum critério particular.

Os acordos de distribuição e as despesas

As possibilidades de acordos de distribuição entre produtoras independentes e distribuidoras (independentes ou não) são inúmeras. Esses acordos se transformam em contratos de distribuição e promoção. Os acordos estipulam limites dos direitos que são transferidos para a distribuidora, em termos de regiões geográficas (que podem ser até mundiais), o período, e os deveres. O período pode variar de alguns anos até a perpetuidade. Se for perpétuo, configura-se uma venda. Os direitos podem envolver os de exibição do filme e quaisquer outros direitos relacionados aos subprodutos.

Há dois tipos de divisões de receitas entre produtora e distribuidora: bruta ou líquida. Na divisão bruta da receita, é realizada em proporção de 50/50 ou 40/60 com base na receita bruta (aluguéis brutos) sem deduções para cópias, propaganda ou promoção. Tudo é pago pelos 60 por cento da distribuidora (Gregory, 1979: 161).³¹

A divisão líquida da receita de bilheteria é mais comum. As taxas de distribuição têm sido entre 30 e 40 por cento (mercados fora dos Estados Unidos) das receitas brutas pagas pelas exibidoras à distribuidora³² mais custos de promoção e cópias. Para atrair o produto independente, taxas de 25% e até menores, se tornaram comuns (Colmano, 2001) e as distribuidoras têm antecipado custos de cópias e propaganda, que são recuperadas posteriormente pela distribuidora sobre a porcentagem dela. A divisão pode conter uma porcentagem escalonada móvel tal que, por exemplo, começa em 25% e cai a 15% uma vez que determinado nível de receita seja atingido (Gregory, 1979: 161-162).

³¹ Estudo mostrou que essa forma de negócio não “motiva distribuidoras” a gastar tanto dinheiro em propaganda e promoção quanto no caso em que os custos são pagos pela parte da produtora. Também parece que o lucro para a produtora é menor a menos que o filme não consiga receita de duas vezes os custos do negativo. Apesar disso, essa modalidade é mais simples de calcular do que a outra (Gregory, 1979: 161).

³² Receitas brutas pagas pelas exibidoras à distribuidora, pela definição são chamadas de “aluguéis”.

Num contrato de receita líquida, uma produtora normalmente começa a receber dinheiro após o custo do negativo ³³ ser recuperado, depois do pagamento da taxa da distribuidora, cobranças da propaganda, promoção, publicidade, custos de cópias (todas essas efetuadas por uma agência da distribuidora), “impostos” legais e dos juros de empréstimos devidos. “Uma produtora com uma porcentagem do aluguel líquido raramente vê qualquer dinheiro” (Gregory, 1979: 162).

Há a possibilidade de que os direitos da obra sejam comprados pela distribuidora, para algumas regiões ou para o mundo todo, e ela passa a explorar a sua comercialização independentemente da produtora, assumindo os riscos daí em diante. Outra alternativa comum é o aluguel dos direitos de exibição por um período, em que a receita da bilheteria fica livre para a exibidora, juntamente com os riscos (Gregory, 1979: 159-179; Murphy, 1992: 275-289; Colmano, 2001). No primeiro caso, a produtora não paga despesa de comercialização e não recebe receita de bilheteria nessas regiões e, no segundo caso, a promoção na região da exibidora fica sob sua responsabilidade, inclusive as despesas necessárias e a receita de bilheteria não é repassada (Colmano, 2001).

É melhor ter um contrato de distribuição antes de começar a filmar ou esperar pela finalização do filme? A distribuição antecipada dá à produtora a garantia de que o filme será distribuído de alguma maneira, mas, a menos que o contrato estipule claramente certa quantia de dinheiro a ser gasta em propaganda e cópias e que a filme final agrade à distribuidora, não há garantia da qualidade da distribuição. Se a produtora aguardar até terminar o filme, não há garantia de que alguma distribuidora se interessará em distribuí-lo, mas, se várias distribuidoras adorarem o filme e competirem pelos direitos de distribuição, a produtora sem um contrato de distribuição estará em situação muito melhor para obter termos mais favoráveis (Gregory, 1979: 161). Se um financiamento externo é necessário para a realização do filme, a garantia de distribuição pode facilitar sua obtenção.

As proporções na divisão de participação na receita entre exibidoras, distribuidora e produtora são negociadas e tendem a variar junto com os riscos que cada participante está disposto a assumir e o seu poder de barganha.

³³ Custo do negativo: é assim chamada a soma de todas as despesas de desenvolvimento e custos de produção até o filme estar finalizado, na forma de película negativa, pronto para ser copiado e distribuído. A esse custo somam-se os custos de comercialização: cópias, distribuição e promoção.

Em qualquer contrato, independente da denominação da receita ou de outras dimensões, é mais importante definir o significado de cada termo e como se calcula cada um, para evitar conflitos futuramente.

Consumidores

O comportamento geral dos consumidores de filmes já foi visto na parte deste trabalho que trata de novos serviços. Os modelos apresentados nos próximos tópicos complementam o assunto.

O comportamento específico de alguns consumidores brasileiros foi analisado num estudo de 1986, por encomenda da Embrafilme, denominado "Pesquisa Lage/BBDO sobre o perfil do público freqüentador de cinema". Trata-se de pesquisa de natureza exploratória, em que foi utilizada a técnica de discussões em grupo (*focus groups*) com doze grupos. Foram constituídos grupos homogêneos, de forma que as características sexo, idade e grau de freqüência a cinema fossem distribuídas entre eles, e que a combinação dessas características fosse diferente para cada grupo. As faixas etárias foram de 18 a 22 anos e de 25 a 35 anos. Os níveis de escolaridade abrangeram: ensino médio (denominado colegial completo) sem intenção de continuar os estudos (Cc, 4 grupos); superior incompleto em curso (Si, 5 grupos); superior completo (Sc, 3 grupos). Os graus de freqüência incluíram: vão ao cinema no mínimo uma vez por mês (*heavy-users*); vão ao cinema menos que uma vez por mês (*light-users*). Essa mesma classificação de freqüência é utilizada em outras pesquisas no exterior do Brasil. Exceto pela escolaridade, todas as variáveis eram dicotômicas e tiveram 6 grupos por classe.

Os resultados dessa pesquisa são aqui descritos resumidamente. Para facilitar a leitura, foram utilizados os verbos no tempo presente, embora os resultados não sejam conclusivos e não possam ser generalizados. Apesar de não poderem ser usados para inferências e de estarem provavelmente desatualizados, servem como base para um questionamento a respeito do comportamento do consumidor e como sugestão de possíveis segmentos existentes, ainda hoje, no nosso mercado para a posterior confirmação em pesquisa de campo.

A pesquisa identificou duas funções básicas a que o cinema atende: diversão e cultura, sendo que, dependendo do segmento, as duas não são excludentes. Essas funções podem ser desmembradas em:

Diversão – propriedades procuradas: divertir e relaxar. Quem procura diversão, prefere “gêneros leves, que não demandam esforço de compreensão, não abalam convicções e não causam sofrimento ou comoção” (Lage/BBDO, [1986]).³⁴ Esse tipo de pessoa tende a ter atitude negativa em relação ao cinema brasileiro.³⁵

Cultura – propriedades procuradas: meio de comunicação, produto artístico ou fenômeno cultural, elemento enriquecedor da vivência. A possibilidade de atitude positiva em relação ao cinema nacional é maior quando se procuram as duas primeiras propriedades e menor para a terceira.

Foram identificados ainda cinco segmentos de espectadores: *light-user* pouco envolvido, *light-user* interessado, *seletivo* (*light-user* ou *heavy-user*), *heavy-user* aficionado, e adolescente.

Parte das informações da pesquisa estão condensadas pelo autor do presente trabalho na Tabela 3. Nela encontram-se os segmentos e suas características, inclusive hábitos e benefícios procurados e nota-se que a preferência por gêneros específicos não é comum a todos os segmentos entrevistados. Seu conteúdo é auto-explicativo.

³⁴ “Divertir” pode incluir gêneros não tão leves e que causam tensão ou mal estar. Provavelmente os gêneros leves são preferidos por quem deseja especificamente “relaxar”.

³⁵ Têm sido lançados no mercado filmes nacionais que visam a atender a esse tipo de função e seu sucesso é sinal de uma possível mudança de atitude desse tipo de consumidor em relação a filmes produzidos no Brasil.

Tabela 3 – Resumo dos resultados de pesquisa do freqüentador de cinema

Segmentos	Descrição legenda: F – sexo femin. M – sexo masc. Cc – Colegial completo Si – Superior incompleto Sc – Superior completo	Utilidade ou função / benefício procurado. Fatores que determinam a decisão de ir ao cinema.	Gênero	Fatores que determinam a escolha do filme: Gênero Tema Ator Diretor Fama Qualidade Geral
A1) Light-user pouco envolvido acomodado	Idade: 18-22, Si. Fase de vida “acomodada”. Saem pouco de casa. Filme não justifica o esforço.	³⁶ Processo de escolha segue padrões (a) e (c): (a) escolhe o filme em função de facilitadores (horário disponível e companhia) e pressão (risco de perder o filme) e (c) para aproveitar o tempo ocioso, procura no próprio cinema algum filme que desperte seu interesse e que esteja disponível no momento. ³⁷		Só grandes filmes. ³⁸
A2) Light-user pouco envolvido movimentado	Idade: 18-22, Si. Preferem lazer mais “movimentado” e “saudável”.	Apenas uma opção de programa. Processo de escolha segue padrões (a) e (c) (veja segmento A1).		
B) Light-user interessado	Trabalha ou tem filhos pequenos. Falta de disposição e de tempo para sair. Evita desconfortos de ir ao cinema. Já foi assíduo. Sente perda. Compensa assistindo “home-video”. É bem informado em relação a cinema. ³⁹	Semelhante a (A – padrões (a) e (c)) mais o fator “filme especial”. Fator que determina decisão de ir ao cinema: filme especial (o que não pode deixar de ser visto).		Filme especial que não pode deixar de ser visto no cinema.

(continua na próxima página)

³⁶ Para o *light-user* pouco envolvido acomodado (A1), cinema é apenas mais uma opção de lazer.³⁷ Promoção no ponto de venda é crucial para conquistar espectadores dos segmentos A1 e A2.³⁸ Grandes filmes: filmes-evento ocupam esse espaço atualmente.

Uma senhora aposentada (fora da faixa etária do segmento) não costuma assistir a filmes, e prefere teatro e shows de música. Assistiu ao filme “Titanic” no cinema por causa da insistência (boca-a-boca) das amigas. (Conversa pessoal com o autor em julho, 2002.)

³⁹ As fontes de onde o espectador obtém informação não foram citadas.

(continuação da tabela da página anterior)

Segmentos	Descrição	Utilidade ou função ... decisão de ir ao cinema.	Gênero	Fatores que determinam a escolha do filme
C) Light-user Seletivo	Tendência: escolaridade mais baixa (p.27). Prefere alguns gêneros. Gênero é o primeiro critério de escolha. Facilmente induzidos a assistirem a um filme pelo gênero, mesmo com outras informações desfavoráveis.	C.1) Função informação / cultura C.2) Função diversão e relaxamento C.3) Função comover	Gêneros selecionados* dependem da função específica procurada: C.1) Função informação / cultura: gêneros documentário, histórico, político, etc (p.26) C.2) Função diversão e relaxamento: gêneros comédia, aventura, etc (p.26) C.3) Função comover: gêneros romance, drama, etc (p.26)	Escolha do filme depende do gênero. Gênero é o primeiro critério de escolha. * Preferência por gêneros sérios ou "que transmitam alguma coisa".
D) Heavy-user Seletivo	Idem (C), maior frequência de ida ao cinema.		Não assiste a gêneros de que não gosta.	Gênero é o primeiro critério de escolha.
E) Heavy-user aficionado	Identificado e envolvido com a linguagem do cinema: atualizado e informado sobre cinema. Assiste a todos os filmes que lhe interessam. Tendência: alta escolaridade, Si e Sc (p.26)	Todas as funções: diversão e cultura. Gosta do cinema em si. Cinema é programa quase obrigatório. Processo de escolha varia entre todos os padrões. Mais comum é (d): decide ir ao cinema e escolhe o filme mais adequado à situação (interesses pessoais e disponibilidade).	Aprecia todos os gêneros. Gênero procurado depende da situação de uso. Avalia cada filme dentro de seu gênero (p.25).	Escolha do filme depende da situação de uso: estado de espírito, companhia, disponibilidade de horário e de tempo. Fatores: qualidade do filme, tema, atores, diretor.
F) Não seletivo, adolescente⁴⁰	Faixa etária: adolescentes, com poucas opções de programa.	Oportunidade para sair de casa. A atividade de ir ao cinema é mais valorizada que o filme, é uma opção de "programa".		Oportunidade (filme é menos importante que a atividade de ir ao cinema).
G) Não seletivo, mães	Mulheres casadas com filhos pequenos e pouca liberdade de movimento. Pertencentes ao grupo feminino de <i>light-users</i> (25-35, Cc). Para esse segmento, é um programa especial para "se produzir" e sair de casa.	Oportunidade para sair de casa. A atividade de ir ao cinema é mais valorizada que o filme, é uma opção de "programa".		Oportunidade (filme é menos importante que a atividade de ir ao cinema).

Fonte: Adaptado de Lage/BBDO [1986]

2.3.1 Modelos de sucesso de novos filmes

O desenvolvimento e lançamento de novos produtos têm recebido grande atenção de estudos de marketing (por exemplo, Urban, Hauser, 1993; Lambin, 2000) no sentido de reduzir-se o número de fracassos de lançamento e de orientar a empresa quanto a estratégias de desenvolvimento de produtos lucrativos, controlando-se a relação custo-valor para o cliente. Discussões em grupo de espectadores têm sido utilizadas por produtores e roteiristas para avaliar projetos (conceito, personagens, partes de um roteiro). Das discussões em grupo é possível ter-se uma idéia da não aceitabilidade de determinados atributos do filme e se obter *insights* acerca do que incluir no filme.

Como em todo serviço (ou na sua maioria), o filme apresenta dificuldades de avaliação pelo consumidor antes de ser visto, ou seja, do serviço ser totalmente recebido. Para o espectador avaliar se um filme é bom do seu ponto de vista, isto é, para fazer uma avaliação positiva, é necessário assistir a ele integralmente. É possível que, quando o filme desagrade nos momentos iniciais, o espectador faça uma avaliação negativa antes do final. Nesse caso, o espectador já pagou e despendeu seu tempo para assistir ao filme. Outra possibilidade de avaliação negativa prévia é quando o tema, as imagens de um *trailer* ou determinados atores não agradam ao freqüentador de cinema e provavelmente a decisão será a de não assistir ao filme, levando-o a excluí-lo de seu conjunto de consideração. Mesmo assim, esse freqüentador pode fazer divulgação negativa. Contudo, essa divulgação negativa não tem o mesmo impacto sobre a decisão de outros espectadores, já que o divulgador não assistiu ao filme.

Num grau de complexidade ainda maior que a dificuldade do espectador avaliar, encontra-se a de se prever quantos desses espectadores tomarão a decisão de assistir ao filme.⁴¹ Deve haver alguns critérios que as distribuidoras utilizam para prever o potencial de bilheteria. Quais são esses critérios? Erros de estimativa para menos não aproveitam todo o potencial do filme porque a promoção e a distribuição são subdimensionadas. Erros para mais elevam os custos desproporcionalmente ao potencial de arrecadação e podem levar a prejuízos irrecuperáveis.

Um número crescente de trabalhos de alguns autores na literatura de marketing tem contribuído para o entendimento do sucesso de filmes, do comportamento do consumidor e até mesmo para o dimensionamento da estratégia de lançamento.

⁴⁰ As características desse segmento foram obtidas a partir das opiniões dos segmentos participantes.

⁴¹ Essa dificuldade está presente também nos produtos tangíveis.

Inicialmente, os estudos concentravam-se em explicar o sucesso de filmes. Diversos modelos e estudos recentes pretendem contribuir para a previsão de público (Weinberg, 2000). Contudo, esses modelos são desenvolvidos para a análise de filmes já prontos. No momento em que o filme está pronto, grandes investimentos já foram realizados.

Para as produtoras de filmes e os investidores, que têm diversas possibilidades de investirem, seria mais útil um modelo ou uma metodologia que auxiliasse a avaliar o potencial mercado para projetos-filme desde os estágios iniciais do processo, de modo que mudanças pudessem ser realizadas (melhorias no produto que proporcionassem benefício aos espectadores do ponto de vista dos consumidores ou cortes de custos que não adicionam valor percebido pelos consumidores) antes que a produtora se compromettesse com mais despesas sem resultados positivos.

Os próximos tópicos apresentam uma revisão de modelos recentemente desenvolvidos para a previsão do sucesso de filmes. Importantes contribuições de outros autores estão incorporadas ou discutidas nesses modelos.

2.3.2 Modelo *Moviemod*

Eliashberg et al. (2000) desenvolveram e implementaram o modelo para avaliação comercial de filmes antes do lançamento no mercado. O modelo *Moviemod* é desenhado para gerar previsões de bilheteria que possam servir de base para decisões de marketing para um novo filme pronto (ou disponível numa edição bruta), porém, antes de ser lançado.

Os autores afirmam que, apesar do ceticismo dos administradores na indústria de entretenimento em relação a sistemas de apoio a decisões, os mesmos podem beneficiar-se do modelo como uma ferramenta de apoio a decisões. O *Moviemod* pode ser usado por distribuidoras e exibidoras para negociarem termos mais favoráveis (Eliashberg et al., 2000: 27-28).

O modelo não requer dados reais de venda e consumiu somente três horas, segundo os autores, em uma "clínica de consumidores" para coletar os dados necessários para a previsão das vendas de ingressos e a avaliação de planos de marketing alternativos.

Para calibrar o modelo *Moviemod*, as variáveis de entrada foram restringidas a medidas baseadas na mensuração direta para o filme específico em estudo e nos planos de marketing para o mesmo. Os autores especificaram estados de comportamento e definiram fluxos entre esses estados. Usaram uma Cadeia de Markov interativa que permite que as probabilidades de transição entre estados dependam do número de pessoas que já estão em outros estados. Essa especificação interliga naturalmente a modelagem de boca-a-boca (o aspecto de difusão do modelo) e a adoção, como descrito pelas transições entre os estados, mostrado na Figura 10 (Eliashberg et al., 2000: 3). As estimativas foram obtidas diretamente de consumidores e, portanto, podem ser usadas de forma segmentada se parâmetros de comunicação de filmes forem relacionados às variáveis sócio-econômicas, para determinar a melhor estratégia de cada segmento (Eliashberg et al., 2000: 4).

Descrição do modelo *Moviemod*

O processo de cálculo iterativo baseia-se no modelo "Cadeia de Markov". De acordo com esse modelo, um consumidor pode encontrar-se em um dentre seis estados de comportamento. Os consumidores progredem através desses estados dependendo de fatores específicos do filme (relacionados com o composto de marketing) e de fatores de comportamento geral (que caracterizam o comportamento da população de interesse em relação ao cinema). O processo iterativo parte de um estado inicial do consumidor num tempo t , calcula o estado no tempo $t+1$ com base nos fatores e repete o cálculo a partir do estado resultante. Os estados do consumidor são representados por um vetor de dimensão N e os fatores são representados por uma matriz $N \times N$.

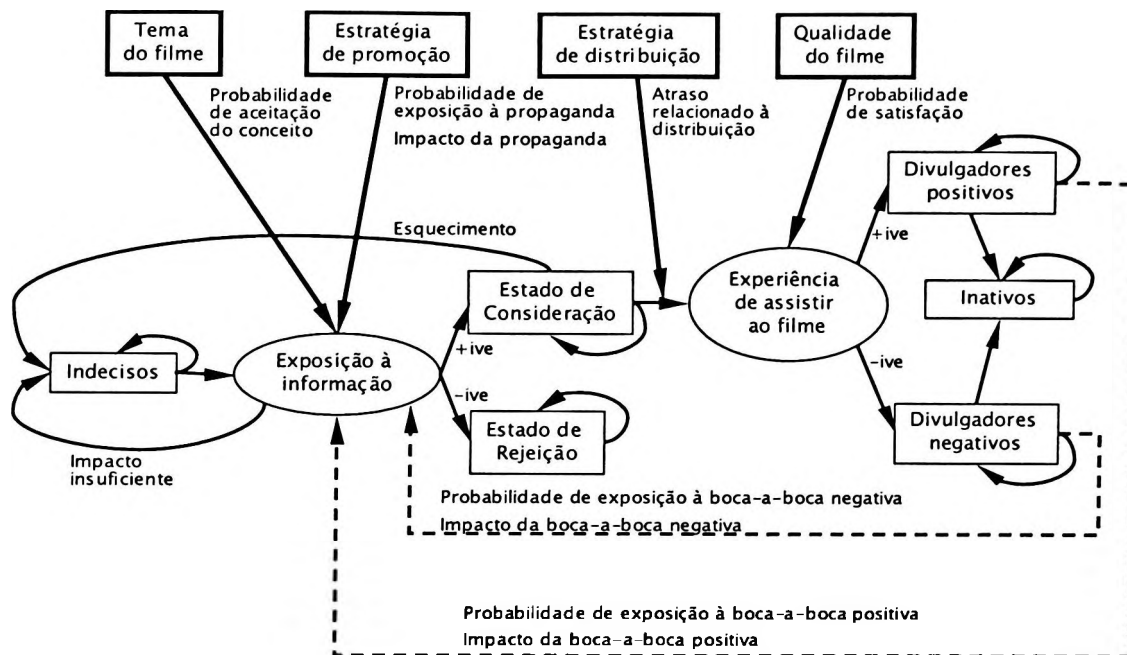


Figura 10 – O modelo Moviemod do processo de adoção do consumidor de filmes em cinema

Fonte: traduzido (e corrigido) de Eliashberg et al., 2000.

Possíveis estados de um consumidor em relação a filmes em cinema. Os estados em que um consumidor pode se encontrar a cada momento (t_i e t_{i+1}) são descritos como seis grupos a que o consumidor pode pertencer nesse momento. Esses estados são considerados exaustivos e mutuamente excludentes, ou seja, o espectador só pode pertencer a um grupo em cada momento.

1. Indecisos (*undecideds* ou *U*) – consumidores que não estão cientes do novo filme ou que estão indecisos em assistir a ele.
2. Consideram que assistirão ao filme (*considerers* ou *C*) – consumidores que decidiram assistir ao filme após terem sido expostos a informação positiva, mas ainda não agiram nesse sentido.
3. Rejeitaram o filme (*rejecters* ou *R*) – consumidores que foram expostos à informação do filme e decidiram não assistir a ele.
4. Divulgadores positivos (*positive spreaders* ou *S+*) – consumidores que assistiram ao filme, gostaram e o estão divulgando positivamente boca-a-boca, no momento.

5. Divulgadores negativos (*negative spreaders* ou S-) – consumidores que assistiram ao filme, não gostaram e o estão divulgando negativamente boca-a-boca, no momento.
6. Inativo (*inactives* ou I) – consumidores que assistiram ao filme e não mais o estão divulgando boca-a-boca.

Variáveis específicas relacionadas ao filme. As variáveis de marketing específicas do filme, que influenciam as transições de estados, são:

- Aceitabilidade do tema do filme. Tema é descrito pelas variáveis: história (*storyline*), gênero e elenco.
- Estratégia de promoção: estratégia de criação, orçamento de mídia, escolha de veículos de mídia, cronograma de mídia.
- Estratégia de distribuição: modelo de lançamento e intensidade de distribuição.
- Qualidade do filme: valores da produção, direção, atores, cinematografia, etc. (relativa ao estado S+ ou S- após o espectador assistir ao filme).
- Preço do ingresso: não foi incluído porque o preço dos ingressos tende a ser relativamente constante para todos os filmes e ao longo do tempo.⁴²

Calibração. A calibração do modelo é feita na chamada “clínica de consumidores” para ajustar os parâmetros comportamentais dos espectadores. Os entrevistados preenchem um questionário acerca do seu comportamento em relação a ir ao cinema e à comunicação de marketing do filme; são expostos a estímulos de comunicação, assistem ao filme e o avaliam posteriormente, e relatam suas intenções de divulgação boca-a-boca. Procedimento semelhante foi usado por Neelamegham e Jain (1999) em um experimento a respeito do processo de escolha de produtos de experiência (produtos ricos em atributos de experiência) em que demonstram que as probabilidades de escolha inicial e as probabilidades de comunicação boca-a-boca produzem estimativas de participação agregada de mercado para novos filmes. Alertam para o fato de terem considerado a seleção de filmes como um processo apenas individual, e não grupal. Também assumiram que os processos de escolha dos consumidores são homogêneos e sugerem que a análise seja feita individualmente para identificar segmentos.

⁴² No Brasil, o preço varia em função do consumidor (inteira ou meia e conveniados), do horário (reduzido em determinados horários e dias da semana) e do local. O diferencial de preço do ingresso, e de outros custos do serviço, pode ser um fator de escolha do conjunto de salas de cinema que o espectador está mais propenso a frequentar.

Resultados. Os resultados do modelo Moviemod são previsões de consciência⁴³ (*awareness*), intenção de adoção e penetração cumulativa de uma população de interesse para um novo filme. Os impactos de planos alternativos de marketing no desempenho comercial podem ser previstos.

Os parâmetros que integram o modelo estão apresentados resumidamente na Tabela 4.

Os parâmetros relacionados ao filme abrangem:

1. Aceitabilidade do tema – é a probabilidade de que um adotante potencial selecionado aleatoriamente avalie o filme como adequado, após ser exposto à informação do filme.
2. Probabilidade de exposição à propaganda – é a probabilidade de que o espectador seja exposto a pelo menos uma exposição no período $[t_i \rightarrow t_{i+1}]$ de acordo com o plano de mídia.
3. Impacto da propaganda, impacto da divulgação boca-a-boca positiva e impacto da divulgação boca-a-boca negativa – são as probabilidades de que uma exposição a cada uma das fontes leve a um estado de transição, condicionado à aceitabilidade do tema do filme. A escala varia de zero a um.
4. Probabilidade de satisfação – é a probabilidade de que um espectador fique satisfeito com o filme após assistir a ele e o recomende (positivamente).

Os parâmetros de comportamento podem ser detalhados como se segue:

1. Freqüência da comunicação boca-a-boca – parâmetro de proporção do processo de divulgação, com distribuição supostamente exponencial.
2. Durabilidade da comunicação boca-a-boca – parâmetro de proporção da duração da atividade de divulgação, com distribuição supostamente exponencial.
3. Durabilidade da decisão favorável (*consideration*) – parâmetro de proporção do processo de esquecimento para decididos a favor de assistirem ao filme, com distribuição supostamente exponencial.
4. Demora relacionada com a distribuição – influenciada pela freqüência da ida ao cinema e da intensidade da distribuição. A distribuição é supostamente uma distribuição de probabilidade exponencial ao longo do parâmetro tempo.

⁴³ Estar ciente.

Tabela 4 – Parâmetros do modelo Moviemod: definição, estimativa, operacionalização e mensuração

Parâmetro do modelo	Notação	Fonte da estimativa do parâmetro	Operacionalização e mensuração
Específicos do filme			
Aceitabilidade do tema	P_T	Medição experimental	Proporção de entrevistados que acharam o filme aceitável ^{*1} , após exposição à informação.
Probabilidade de exposição ao anúncio	$Pr(A)_t$	Plano de mídia; medição do conhecimento do espectador	Modelo de previsão de conhecimento.
Impacto do anúncio	β_A	Medição experimental	Proporção de entrevistados que tencionam assistir ao filme, após exposição ao anúncio. ^{*2}
Impacto da boca-a-boca positiva	β_{w+}	Medição experimental	Proporção de entrevistados que tencionam assistir ao filme, após ouvirem informação boca-a-boca positiva. ^{*2}
Impacto da boca-a-boca negativa	β_{w-}	Medição experimental	Proporção de entrevistados que rejeitaram o filme, após ouvirem informação boca-a-boca negativa. ^{*2}
Probabilidade de satisfação	P_{S+}	Medição experimental	Proporção de entrevistados que têm intenção de recomendar positivamente o filme, após assistirem ao mesmo.
Comportamentais			
Frequência da boca-a-boca	λ	Resposta direta	Medição direta – frequência média das conversas boca-a-boca. Medição indireta – número médio de interações e durabilidade média das mesmas.
Durabilidade da boca-a-boca	μ	Resposta direta	Medição direta – durabilidade média da atividade de boca-a-boca. Medição indireta – probabilidade de divulgar positivamente após duas semanas.
Durabilidade da consideração	δ	Resposta direta	Medição direta – durabilidade média da consideração em semanas. Medição indireta – probabilidade de consideração após duas semanas.
Demora relacionada com a distribuição (distribuição intensa)	γ_H	Resposta direta	Medição direta da demora entre a decisão e a ação de assistir ao filme, se a localização do cinema for conveniente.
Demora relacionada com a distribuição (distribuição seletiva)	γ_L	Resposta direta	Medição direta da demora entre a decisão e a ação de assistir ao filme, se a localização do cinema for inconveniente.

^{*1} – filme aceitável = não têm intenção negativa de assistir ao filme após serem expostos à descrição do mesmo.

^{*2} – a intenção de assistir ao filme é considerada, desde que o tema do filme tenha sido aceito pelo entrevistado. Esta variável é contada se o tema não foi rejeitado (veja a nota 1, para o valor “aceitável” da variável “aceitabilidade do tema”, acima).

Fonte: adaptado de Eliashberg et al., 2000. Tabela 1: abordagem dos parâmetros e mensuração do Moviemod

Cálculo das probabilidades de transição de um estado para outro. Em primeiro lugar são construídas expressões intermediárias que combinam os elementos acima. Cada expressão é um elemento da matriz de transição que modificará o estado do vetor de estados do consumidor a cada interação durante um período $[t_i \rightarrow t_{i+1}]$ de um momento no tempo anterior para o próximo momento.

A primeira parte é o cálculo das probabilidades. Por exemplo, a probabilidade de um consumidor Indeciso ser exposto a pelo menos uma conversa com uma pessoa que recomende (positivamente) o filme é obtida pela multiplicação da frequência das conversas entre Divulgadores (Positivos e Negativos) e Indecisos pela proporção da população de Divulgadores Positivos.

A segunda parte é a construção da expressão para o cálculo de um elemento da matriz. Por exemplo, a probabilidade do consumidor “indeciso” não ser influenciado por nenhuma informação disponível com suficiente impacto (P_{UU_t} : *Probability that Undecided* → *Undecided*, isto é, probabilidade de que Indeciso continue Indeciso) pode ser escrita como:

$$P_{UU_t} = \{\text{probabilidade de não ser exposto a alguma fonte de informação}\} + \{\text{probabilidade de não ser influenciado com impacto suficiente ao ser exposto}\}$$

$$P_{UU_t} = \{1 - (\text{Probabilidade de exposição à propaganda} + \text{Probabilidade de exposição a Divulgadores Positivos} + \text{Probabilidade de exposição a Divulgadores Negativos})\} + \{\text{Probabilidade de Aceitação do Tema} \times (1 - \text{Impacto Suficiente da Propaganda}) \times \text{Probabilidade de exposição à propaganda} + (1 - \text{Impacto Suficiente da Comunicação Boca-a-Boca Positiva}) \times \text{Probabilidade de exposição a Divulgadores Positivos} + (1 - \text{Impacto Suficiente da Comunicação Boca-a-Boca Negativa}) \times \text{Probabilidade de exposição a Divulgadores Negativos}\}$$

Mensuração dos parâmetros comportamentais. Cada parâmetro foi medido num experimento de uma etapa (*single shot*) por meio de questionário preenchido pelo próprio espectador. Para reduzir o erro de resposta, foram utilizadas múltiplas medições para cada parâmetro, diretas e indiretas. O parâmetro final foi calculado como a média das medidas. A necessidade da incorporação da divulgação boca-a-boca foi confirmada pela comparação entre os resultados com essas variáveis, os que não as apresentam e os reais.

Procedimento de mensuração do consumidor. Uma amostra de 102 pessoas, representativa da população de Roterdã foi utilizada na “clínica de consumidores”.

Depois, os resultados foram projetados para a população do país. O experimento ocorreu antes do lançamento nos EUA, de modo que os entrevistados não tinham anterior conhecimento do filme.

Os passos da clínica de consumidores para calibrar o Moviemod foram os seguintes:

- 1) Informação para estimar parâmetros de comportamento: Cada entrevistado preencheu um questionário relativo ao seu comportamento de freqüentador de cinema.
- 2) Informação para medir o impacto de fontes específicas de informação e do tema do filme na intenção de vê-lo: os entrevistados foram expostos a estímulos de informação que incluíram *trailers* e/ou outros tipos de anúncio inseridos entre os de outros filmes e expostos a conversas boca-a-boca simuladas. A combinação dos estímulos variou entre grupos de consumidores para controlar efeitos de ordem de estimulação. Após cada estímulo, os entrevistados responderam se pagariam o preço normal do ingresso para assistir ao filme.
- 3) Estimativa da probabilidade de satisfação e proporção entre divulgadores positivos/negativos: os entrevistados assistiram ao filme e preencheram avaliações posteriormente, inclusive a respeito de intenções de divulgação boca-a-boca. Essas medidas foram baseadas em perguntas de enquete de saída de cinemas usadas na indústria de filmes.
- 4) Dados para calibração do modelo de previsão de conhecimento discutido acima: os entrevistados forneceram informação de conhecimento de filmes específicos e hábitos de mídia.

Ao todo, cada entrevistado gastou aproximadamente três horas na clínica.

Estímulos

Exposição a anúncios. Foram usados *trailers* em vez de anúncios de televisão por dois motivos: anúncios de televisão são pouco utilizados no mercado holandês, ao contrário do norte-americano, e a exposição forçada de *trailers* em cinema permite o uso destacado deles em laboratório, sem problemas. Para tornar a experiência mais real e proteger a identidade do filme em teste, *trailers* de outros três filmes que iriam ser lançados na mesma época foram apresentados aos entrevistados.

Conversas simuladas (boca-a-boca) positivas e negativas. Os entrevistados ouviram gravações de conversas gravadas por “atores” representativos da população, com roteiros preparados para simular divulgação positiva e divulgação negativa. Essa

abordagem para gerar estímulo de informações interpessoais é consistente com a pesquisa empírica que utiliza atores para simular conversas (por exemplo, Urban, Hauser, Roberts, 1990 citado por Eliashberg et al., 2000).

Projeção para frequência e receita nacionais. As previsões geradas pelo *Moviemod* com a amostra em Rotterdam foram projetadas para a população do país pela relação entre a penetração de trinta filmes selecionados aleatoriamente a partir da amostra dos entrevistados e os números de freqüentadores nacionais desses filmes na Holanda, controlada para a intensidade de distribuição (número de telas).

Comparação dos modelos *Moviemod*, OLS e *Boxmod*

A previsão do modelo *Moviemod* apresentou erros de estimativa menores que 5% em relação ao desempenho real para os filmes testados e no mercado testado. Esses erros são muito menores do que os das estimativas por outros modelos que Eliashberg et al. (2000) utilizaram para comparação.

O método mais simples e mais fraco consiste em usar o desempenho de bilheteria nos EUA como “preditor” do resultado em outro país. Trata-se da regressão OLS (de acordo com Smith, Smith, 1986 citado por Eliashberg et al., 2000), ajustada para as diferenças de gostos de um país para outro. Pode ser usada para fazer estimativas prévias ao lançamento em outro país, porque o lançamento nos EUA ocorre antes e o resultado passa a ser conhecido. Pode ser feito também o ajuste da relação entre bilheterias em função de atributos de filmes.

BOXMOD (Sawney, Eliashberg, 1996 citado por Eliashberg et al., 2000) é outro modelo, que utiliza as semanas iniciais de exibição para predizer o total de receitas do filme, com base no formato da curva de receita que pode ser descrita por três parâmetros. Sua utilidade é menor que a do modelo *Moviemod*, porque é necessário esperar pelas primeiras semanas de lançamento (Eliashberg et al., 2000). Além disso, o resultado de bilheteria do primeiro fim de semana não é uma estimativa razoável do resultado total da campanha do primeiro lançamento (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 22).

Eliashberg et al. (2000) sugerem as seguintes extensões e refinamentos do seu trabalho para pesquisa futura:

- desenvolver mais a metodologia de predição;

- usar painel longitudinal para melhor estimar a relação entre atividade da mídia e conhecimento;
- incorporar mais explicitamente os efeitos da concorrência (atualmente esses efeitos são captados indiretamente pelo impacto na divisão de telas para o filme em teste);
- incluir a possibilidade de se esgotarem os ingressos;
- incluir característica sazonal.

Cabe ressaltar, por último, que os experimentos realizados na aplicação do modelo mostraram hábitos muito diferentes entre holandeses e norte-americanos. Isso fortalece a lembrança de que se deve ter cautela ao utilizar resultados de pesquisa com pessoas de uma cultura em mercados com cultura diversa. O envolvimento de brasileiros em relação a filmes e a cinema, por exemplo, varia muito. A frequência com que cada espectador vai ao cinema, também. Será que os brasileiros costumam comentar filmes com as pessoas amigas? Quanto? Será que eles são mais ou menos influenciados pelas conversas com amigos e pessoas conhecidas do que os norte-americanos ou os holandeses? Até que ponto a avaliação de filmes pelos críticos profissionais e seus comentários pesam na decisão? E quanto o tema do filme pesa na escolha? Esta dissertação levanta tais questões para serem respondidas em estudos quantitativos posteriores.

2.3.3 Estrutura para sucesso de novos filmes

Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001) particularizaram, para o novo lançamento de filme no setor de exibição comercial em cinemas, a estrutura que eles mesmos desenvolveram para novos serviços. O foco da estrutura são fatores relacionados ao filme, o serviço principal, excluindo outros fatores, por exemplo, distribuição. Engloba os filmes produzidos por empresas produtoras comerciais com objetivo principal de lucro e dirigidas a um consumo maciço (filmes “*mainstream*” ou filmes “*de Hollywood*”),⁴⁴ com base no comportamento de civilizações ocidentais, por exemplo, EUA, Reino Unido e Alemanha, não podendo ser estendidos a outras culturas muito diferentes.

O texto seguinte foi baseado num artigo publicado por esses autores e trata-se de um resumo das idéias essenciais, como contribuição para se desenvolver um novo

⁴⁴ Como é um produto de consumo de massa e filmes são uma forma de comunicação, os filmes a que o modelo se refere constituem um tipo específico de serviço de comunicação de massa.

modelo. Referências a autores por eles citados foram selecionadas em função da relevância para este estudo.

Níveis de exploração subseqüentes à exibição em cinemas (televisão ou vídeo doméstico) não foram considerados nesse estudo (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 9). Embora os níveis de exploração subseqüentes (outras janelas de exibição) constituam fontes de receita que não podem ser ignoradas, (por exemplo, a receita de vídeo altera a relação entre atributos do filme e os resultados), não são diretamente abordados, também, na presente dissertação.

Alguns fatores não relacionados ao filme, mas que influenciam a escolha do consumidor, são:

- o padrão de qualidade da exibidora de cinema (acomodação, som e imagem, serviços adicionais tais como alimentação, estacionamento, segurança);
- o ambiente social do consumidor (por exemplo, preferências das pessoas que acompanham o espectador);
- a estrutura sócio-demográfica dos espectadores.⁴⁵

Esses fatores não são considerados na estrutura proposta pelos autores, uma vez que o foco é sobre os fatores relacionados ao filme e porque, afirmam, as diferenças estão se reduzindo pela padronização das salas de exibição em termos de equipamentos. Contudo, esses fatores podem colaborar para o sucesso ou fracasso do filme se forem consideradas as grandes diferenças do Brasil.

O modelo, reproduzido e traduzido na Figura 11, divide-se em duas partes principais: traços do filme e comunicação relacionada ao filme.

Traços do filme

Os traços de um filme englobam atributos relevantes para os consumidores decidirem assistir a um filme específico; compreendem duas classes de fatores: qualidades “quase de busca” e qualidades de experiência.

Atributos “quase de busca” são os traços por meio dos quais o consumidor tenta obter antecipadamente indícios dos atributos que só é capaz de avaliar após ele próprio assistir ao filme. Nos atributos “quase de busca” incluem-se gênero do filme,

simbolismo, sucesso em níveis de exploração (outros mercados) anteriores e qualidades estruturais (por exemplo, atratividade do pessoal, orçamento, idioma, país de origem, extensão do filme).

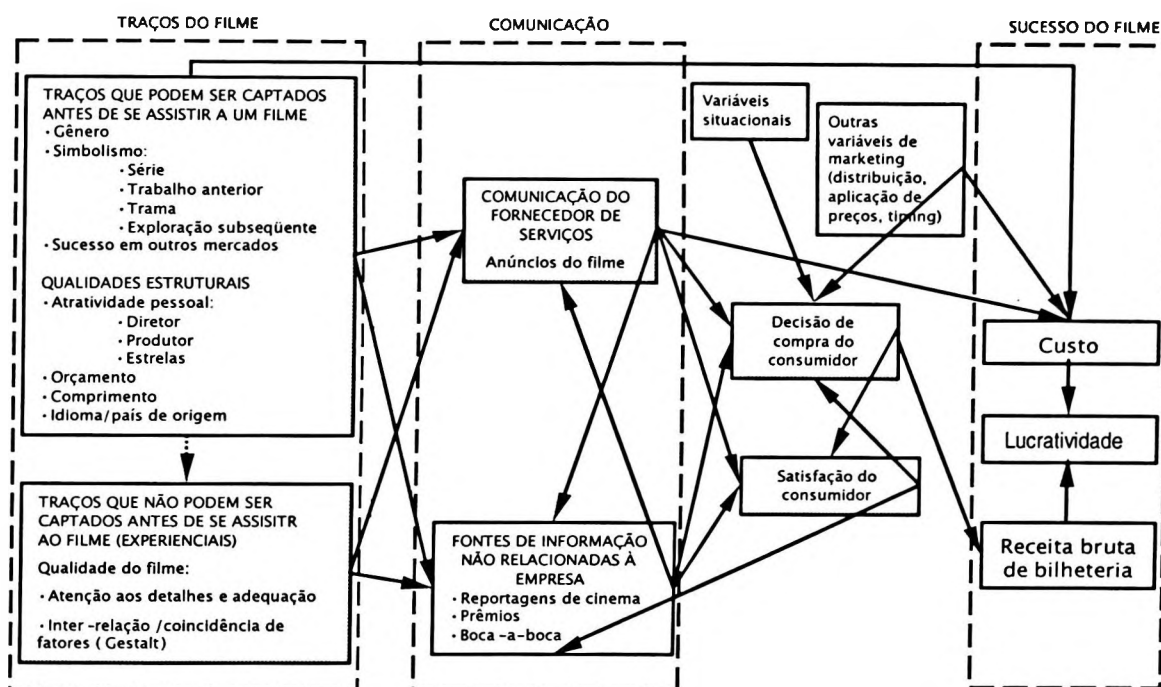


Figura 11 – A estrutura de sucesso econômico de filmes de Hennig-Thurau, Walsh e Wruck.

Fonte: traduzido de Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001. Figure 2 Framework for Motion Pictures' Success.

Atributos de experiência ou qualidades de experiência são aqueles relativos à qualidade global do filme e se sobrepõem ao conceito de qualidade estética. São os atributos que o espectador só conhecerá após assistir ao filme. Para o filme continuar a ser escolhido por um público subsequente e permanecer em cartaz durante um período mais longo, deve possuir atributos de experiência avaliados como positivos (“por exemplo, interação entre os componentes do filme”), que complementem suas qualidades “quase de busca”, para ganhar publicidade boca-a-boca positiva. A avaliação final do filme representa a qualidade geral do filme ou o resultado para o consumidor (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck. 2001: 3).

⁴⁵ Outros espectadores compartilham o serviço com o espectador e compõem o ambiente de serviços.

Comunicação referente ao filme

A comunicação referente ao filme é a discussão do mesmo e seus vários elementos por diferentes instituições sociais. Desempenha um papel mediador entre os traços do filme, e o conhecimento e a tomada de decisão do consumidor. Divide-se em duas classes e abrange:

- **Informações controladas pela produtora do filme** (isto é, propaganda do filme, comunicações da distribuidora)
- **Fontes de informação neutras** (matéria jornalística de cinema, prêmios, e publicidade boca-a-boca) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck. 2001: 2).

Outras variáveis de marketing

A estrutura específica de cinema também inclui a atribuição de preços da distribuidora e medidas de distribuição. Os autores porém não investigam essas variáveis detalhadamente, porque afirmam que o impacto é limitado devido à diferenciação de preços de filmes raramente existir e uma segmentação de salas de exibição não ser praticada. No Brasil, no entanto, essa padronização não é tão generalizada, como já foi comentado na apresentação do modelo *Moviemod*. Em complementação ao comentário anterior (embora o preço não costume variar de um filme para outro, pode se diferenciar entre salas, entre consumidores e entre horários), pode-se analisar que a variação de **preço** entre salas já está englobada no efeito da distribuição. A variação de preço entre espectadores é relativa a descontos para estudantes e a descontos para associados a determinadas instituições. No segundo caso, o desconto só se aplica a determinadas salas, ou seja, é variável para o mesmo espectador, independentemente da qualidade da sala ou da facilidade de acesso, e poderia influenciar a sua escolha. Por último, o preço pode ser diferenciado por dia e horário: se os filmes em exibição atendem a segmentos cujos hábitos se diferenciam pelos mesmos fatores, o preço pode ter influência no sucesso. A **distribuição** é uma variável importante para alguns espectadores, dentro de certos limites geográficos, e para todos, além desses limites. Ou seja, o limite geográfico da conveniência varia de um espectador para outro. Outros fatores referem-se, por exemplo, a facilidade de acesso, qualidade da exibidora, infra-estrutura do local e outros freqüentadores da exibidora no local.

Sucesso do filme

Lucratividade e receita de bilheteria. O sucesso de um filme está relacionado à lucratividade e à bilheteria (Receita Bruta de Bilheteria - RBB). Embora esse último seja um número comumente utilizado no mercado cinematográfico, restringe a análise e pode levar a conclusões equivocadas. Um filme pode obter uma alta RBB e uma baixa lucratividade (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 3). Por exemplo, o filme *Bruxa de Blair* obteve uma lucratividade de 400 vezes a de *Star Wars: Episódio I* (o maior sucesso de bilheteria de 1999, com receita de 700 milhões de dólares só nos Estados Unidos), porque o custo do primeiro foi muito baixo.

Tabela 5 – Exemplos de comparação entre lucro e lucratividade de filmes

Filme	Receita bruta de bilheteria US\$ 1000	Custo US\$ 1000	Lucro(+) ou prejuízo(-) US\$ 1000	Lucratividade
Sucessos				
Titanic	1.800.000	200.000	1.600.000	800%
Star Wars	700.000	n.d.	n.d.	n.d.
Bruxa de Blair	130.000 ♦	n.d.	n.d.	n.d.
Fracassos				
Heaven's Gate	39 *	40.000 *	-39.961	-100%
O Último Grande Herói	30.000 *	80.000 *	-50.000	-62%

[Fontes: Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001;

♦ <<http://www.estado.estadao.com.br/educacao/especial/cinema/diversos/maiores.html>> e

* <<http://www.estado.estadao.com.br/educacao/especial/cinema/diversos/fracassos.html>> (Acesso em: 17 set. 2002).

Notas:

1. A lucratividade de *A Bruxa de Blair* (título original "Blair Witch Project") foi 400 vezes a de *Star Wars: Episódio I* (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
2. No filme *Heaven's Gate*, embora o prejuízo tenha sido menor do que em *O Último Grande Herói*, a lucratividade negativa foi maior, ou seja, perdeu-se mais dólares por dólar investido, isto é, o custo de oportunidade foi maior.
3. Os exemplos de *Titanic* e de *Bruxa de Blair* constituem casos raros e extremos. *Titanic* foi o maior filme em orçamento (ou seja, custo), risco ⁴⁶ e bilheteria (isto é, receita bruta de bilheteria). *Bruxa de Blair* foi um caso de alta lucratividade de um filme de baixíssimo orçamento, produzido por um grupo de jovens fora do sistema das grandes produções de

⁴⁶ Não houve participação de estrelas, que é um requisito dos grandes estúdios para reduzir risco. Porém, contou com outros elementos fortes de sinalização: história conhecida, familiaridade do título, efeitos especiais, merchandising da música-tema, por exemplo.

Hollywood. O sucesso desse segundo é atribuído à estratégia de lançamento: resultado de uma campanha de comunicação na *Internet* em que se criou uma curiosidade em torno da veracidade da história (exemplo de qualidade “quase de busca”) e obteve grande publicidade boca-a-boca (inclusive a publicidade por comunicação interpessoal na *Internet*).

4. No exemplo só há casos extremos.

Os elementos do modelo assumem diferentes níveis de importância em curto prazo e em prazo mais longo. Em curto prazo (semana de estréia no lançamento do filme), não há tempo para a difusão da publicidade boca-a-boca (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 3), portanto, os elementos dominantes da comunicação são as qualidades “quase de busca”⁴⁷. Os traços “quase de busca”, muito utilizados em propaganda de filmes, têm importância fundamental nesse período. É com base nesses traços que o consumidor inovador poderá selecionar o filme a que assistirá, “por exemplo, *symbolicity* e especialmente a ‘marca’ (o título, normalmente) do filme” (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 3).

Traços do filme que podem ser captados antes de assistir a ele

Gênero do filme. Gênero é uma classificação de filmes que fornece uma idéia inicial geral do que podem ser os atributos do filme, ou seja, um ponto de referência. Não existe uma classificação formal de gêneros, é um conceito altamente complexo e um filme pode ser classificado dentro de vários gêneros. Há ainda a possibilidade de se classificar um filme por sub-gêneros, mais específicos. A classificação rudimentar é feita com base em padrões de dramaturgia e estéticos. Alguns gêneros usuais são: filmes de ação, drama, comédia, terror, *westerns* e ficção científica. Regras consistentes que determinam um gênero permitem ao espectador familiarizado com elas inferir temas (nesse caso, conteúdo e estrutura) sem assistir ao filme. Climas e sentimentos específicos também costumam estar intimamente associados a determinados gêneros (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 11).

Relação do **gênero** com o **sucesso de um filme**. Os autores do modelo aceitam a suposição de que “a escolha do gênero é um critério de decisão chave para o consumidor”. Eles se baseiam em Austin e Gordon (1987: 14 citado por Hennig-Thurau,

⁴⁷ Os autores utilizam o termo qualidades “quase de busca”. A comunicação pode mencionar atributos (representam promessas implícitas da qualidade do filme) ou propriedades (promessas explícitas da qualidade). Ao referir-se aos traços “quase de busca”, comunica-se a presença de determinados elementos

Walsh, Wruck, 2001) e em pesquisa empírica feita por Wallace, Seigerman e Holbrook (1993 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001) que mostra um impacto significativo do gênero nos resultados de bilheteria. Embora isso possa ser verdade quando os espectadores são considerados uma massa não segmentada, pode não mostrar-se verídico para alguns segmentos de espectadores, como sugere a pesquisa Lage/BBDO a respeito do “consumidor de filmes” (Lage/BBDO, [1986]). Gênero pode ser, por exemplo, fator de exclusão do conjunto de consideração para seleção ao invés de atuar como fator de inclusão. O fator gênero é importante porque é correlacionado com volumes de bilheteria. Ao mesmo tempo, os custos de produção de um filme variam de gênero para gênero, por exemplo, os altos custos de produção de figurinos e cenários de dramas ou de ficção científica e o uso intenso de efeitos especiais caros dos filmes de ação atuais. Portanto, enquanto a receita cresce, a lucratividade pode ser afetada ⁴⁸.

Proposição 1: o gênero de um filme influencia o sucesso do filme pelo seu impacto tanto na receita bruta de bilheteria quanto nos custos de produção.

Simbolismo ⁴⁹ (**Symbolicity**). Simbolismo é aqui definido como a propriedade de um filme ser categorizado por consumidores em categorias cognitivas existentes (isto é, scripts ou memória semântica) em relação às quais o consumidor tem associações positivas. O processamento cognitivo (isto é, a percepção, compreensão e comportamento) e a retenção aumentam com a simplicidade da informação (conteúdo e linguagem visual) relacionada ao filme e são incrementados com a proximidade do filme a produtos de que o consumidor gosta e com que está familiarizado. A concepção de filme facilmente compreensível e comunicável tende a reduzir barreiras de percepção e comportamento. A relação esperada entre simbolismo e receita de bilheteria tem a forma de um U invertido, porque os espectadores de um novo filme esperam surpresas ou novidades, necessidade essa relacionada com o “despertar”. Até certo ponto de simbolismo, o reconhecimento de elementos com os quais o espectador está familiarizado, desperta a atenção e eleva a atratividade. Acima desse ponto, o filme passa a ser previsível e a atratividade se reduz. Tal é o caso dos trailers ou da sinopse

que contribuirão para o espectador inferir a existência de determinadas propriedades, tal como ocorre com o gênero do filme.

⁴⁸ A lucratividade pode ser afetada até negativamente por uma elevação proporcionalmente maior do custo.

⁴⁹ Simbolismo. Essa palavra foi utilizada por inexistência de outra que represente seu significado. Significa um conjunto de propriedades, mais amplo do que as que compõem as “propriedades de sinalização”, expressão que foi utilizada anteriormente por Lampel (2000), embora seja coerente com seu significado. As propriedades enumeradas por Lampel foram estrelas, cenários elaborados, locações exóticas e efeitos especiais. Estão de acordo com o conceito de “sinais” utilizado por Blackwell, Miniard e Engel (2001), tópico 2.1 deste trabalho, para “atributos do produto que são usados para inferir outros atributos do produto”.

que permitem prever tudo o que acontecerá no filme (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 11)

O simbolismo de um filme é composto de: (a) ter relação com trabalhos anteriores; (b) ser parte de uma série (de filmes); (c) possuir a capacidade de comunicar facilmente os benefícios-chaves do filme; (d) ter a possibilidade de comercializar e promover independentemente certos elementos do filme (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 12).

Ter relação com trabalhos anteriores (a) ou ser parte de uma série (de filmes) (b) são relacionados com o conceito de extensão de marca. Obras anteriores referem-se a outras áreas da cultura e englobam mitos e sagas, contos de fada, literatura, histórias em quadrinhos, musicais de teatro, peças de teatro, *shows* e programas de televisão, jogos de computador ou elementos sociais como eventos tópicos, incidentes e pessoas que são usados como tema de um filme. Estas obras podem dar uma idéia do conteúdo ao consumidor e também, dependendo da proximidade entre tais trabalhos e o filme, uma idéia da conversão formal entre os dois. Deve existir um ajuste entre o trabalho original e sua transferência para o filme, cuja eficácia depende de até que ponto a obra é “cinematográfica” (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 13), isto é, quanto a obra usa da descrição de imagens como recurso de comunicação.

Capacidade de comunicar facilmente os benefícios-chaves do filme (c). A trama sucinta (isto é, que pode ser reduzida a poucas cenas-chaves) aumenta o simbolismo de um filme. Qualquer imagem que concentre e desenvolva a atração da atenção de uma grande audiência aumenta a capacidade de comunicação (por exemplo, os dinossauros animados por computador em *Jurassic Park*).

Possibilidade de comercializar e promover independentemente certos elementos do filme (d). Certos elementos de filmes possuem potencial de comercialização independente. Isso pode contribuir para um reconhecimento ampliado do filme e sua atribuição a uma categoria cognitiva particular. Nesses elementos se incluem: símbolos e logotipos (por exemplo, o emblema do *Batman*) ou música-tema, o tema-título facilmente reconhecível. Em relação a elementos musicais, empresas de produção recentemente começaram a contratar artistas para lançar músicas de trilhas de um filme antes do lançamento do próprio filme. Em alguns casos, nota-se que a música foi incluída somente para aumentar o simbolismo, inserido, por exemplo, nos títulos e nos créditos dos filmes, posteriormente à produção (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 11, 31).

Merchandising de produtos como brinquedos que promovem o logotipo do filme, e de produtos existentes de vendas cruzadas tais como livros e cartazes (*posters*) têm também um alto potencial para comercialização independente. “A motivação primária para distribuidoras dos produtores se envolverem em *merchandising* e arranjos interligados (“*tie-in arrangements*”) é o valor promocional que eles têm para seus filmes” (Jowett, Linton, 1989: 63 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

Proposição 2: O simbolismo (isto é, relação com trabalhos anteriores, ser parte de uma série, fácil capacidade de comunicar os benefícios chave do filme, e a independente comercialização e promoção de certos elementos do filme) influencia positivamente a receita bruta de bilheteria. Quando um nível crítico de simbolismo é excedido, o impacto positivo torna-se enfraquecido pela falta de surpresa e inovação.

Sucesso em mercados anteriores. O traço “informação a respeito do sucesso ou fracasso de uma bilheteria bruta em mercados estrangeiros”, é criado após a filmagem e edição do filme (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001:14). A mídia e os consumidores usam o sucesso de um filme como um indicador de qualidade e logo separam esses filmes entre ganhadores e perdedores. No momento da estréia em outros mercados, a atenção dos espectadores locais é despertada, fato favorecido pelo fenômeno da globalização da informação. Ao mesmo tempo em que há o benefício de um sucesso anterior, há o perigo de que filmes que fracassaram lá já estréiem aqui marcados pelo fracasso.

Proposição 3: Se um filme já foi lançado em outros países, então a bilheteria bruta é positivamente influenciada pelo sucesso nesses outros países.

Qualidades estruturais: outros traços do filme que podem ser captados antes de assistir a ele

Atratividade do pessoal. De maneira similar a outros fornecedores de serviços, algumas pessoas são visíveis ao cliente (pessoal de palco), os atores e atrizes, e em outras são invisíveis (pessoal dos bastidores), o diretor, o produtor ou o operador de câmera. A atratividade geral pessoal do filme é baseada principalmente na popularidade de três grupos: estrelas, diretores e produtores.

Estrelas referem-se não apenas a atores ou atrizes célebres, mas a estrelas de bilheteria, que levam público para assistir ao filme. Saber da sua presença em um filme

funciona como uma marca que ajuda a reduzir a incerteza do consumidor. Albert (1998: 251 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001) diz que estrelas são o menos ruidoso e mais consistente sinalizador para tipos bem sucedidos de filme. De maneira semelhante aos ingredientes de produtos (por exemplo, *Intel* em um microcomputador) e diferentemente da maioria de outros serviços, elas têm poder de atração e “poder de marca”. A participação de uma estrela em um filme é vista como um indicador de que o filme inteiro tem um certo padrão (Arnold, 1992 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Diversos estudos empíricos tomados em conjunto levam à conclusão comum que cerca de 20 por cento da bilheteria bruta podem ser explicados pelo poder da estrela (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 14-15). Esses resultados não avaliam o efeito da relação desse fator com outros fatores, como o gênero do filme [por exemplo, uma estrela para espectadores de um gênero pode ser repudiada por espectadores de outro gênero] e o grau de atores-tipo (“*type-casting*”) (isto é, a similaridade do papel da estrela com seus papéis anteriores). Outra variável a ser questionada é a compatibilidade entre atores/atrizes. Há duplas que funcionam bem – algumas se tornaram famosas – e outras que são incompatíveis, tanto entre si quanto em relação aos espectadores. Estes podem ser fãs de uma estrela e repudiarem a outra da dupla. O efeito de interação pode aumentar ou diminuir a soma dos poderes das estrelas, dependendo da combinação de atores no filme.

Em relação à lucratividade, deve-se observar que as estrelas atuais (dos filmes “*mainstream*”, de *Hollywood*) representam a maior parte dos custos de produção: um impacto positivo na receita de bilheteria pode ser esperado, mas os custos mais altos associados ao pessoal mais atraente têm um impacto negativo na lucratividade (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 15). Além disso, Ravid (1999 citado por Ravid, 2002), ao analisar uma amostra aleatória de 200 filmes conclui que, se forem considerados todos os tipos de filmes, não apenas os maiores sucessos, as estrelas não são significativas para a lucratividade, consistindo, porém, em um fator de redução de risco de fracasso.

Diretor. O diretor é geralmente considerado a pessoa mais importante durante a filmagem, o “cabeça” artístico do projeto, que coordena atores, equipe técnica e equipamento para realizar sua versão do filme. O desempenho do diretor pode ser inferido a partir da qualidade do filme. Como o desempenho do diretor, pessoa dos bastidores, é mais difícil de ser avaliado pelos espectadores, os sucessos anteriores de um diretor costumam ser realçados em anúncios de filmes por meio de frases como “Do mesmo diretor de ...”. “A fama envolve custos adicionais que podem diminuir a lucratividade de um filme.

Produtores financiam a produção de um filme e, por isso tendem a controlá-la em nível profundo, tais como edição final (*final-cut*); nesses casos os produtores exercem uma forte influência no estilo dos seus filmes. Para os espectadores, reconhecer essa influência é mais raro do que a do diretor. A comunicação costuma realçar o nome do produtor ⁵⁰ [influyente], de maneira similar às referências ao diretor.

Proposição 4a: A popularidade de estrelas influencia positivamente a receita bruta de bilheteria de filmes.

Proposição 4b: A popularidade de um diretor influencia positivamente a receita bruta de bilheteria de filmes.

Proposição 4c: A popularidade de produtor(es) influencia positivamente a receita bruta de bilheteria de filmes.

Orçamento. A magnitude do orçamento tem dois efeitos possíveis no sucesso: consumidores potenciais vêem o orçamento de um filme como um indicador de qualidade e os custos de produção são uma indicação do potencial econômico percebido pelo seu produtor. No primeiro efeito, o orçamento indica que foram investidos recursos para transformar uma idéia em realidade convincente unindo atores e outros artistas talentosos e tecnologia. Provavelmente, isso é verdade em especial no caso de gêneros dispendiosos, como filmes de ação e ficção científica. O segundo efeito mostra que a produtora acredita que a história, o elenco e a equipe do filme são atraentes o suficiente para gerar os ganhos necessários. Além disso, o orçamento tem um impacto direto negativo na lucratividade (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 16).

Proposição 5: o tamanho do orçamento influencia positivamente a receita bruta de bilheteria de um filme.

Idioma. É senso comum que um espectador de filmes nos EUA tem pouco interesse por filmes em que a língua original não é a inglesa, isto é, o filme é legendado ou dublado. Por isso, uma refilmagem (*remake*) é geralmente considerada mais lucrativa do que dublar um filme ou adicionar legendas. Mas, o sucesso de um filme falado em mandarim (receita superior a 127 milhões de dólares), mostrou que não há regra geral (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 16). No Brasil as legendas são amplamente aceitas pela maioria dos freqüentadores (atuais) de cinema. A aplicação de legendas é mais comum que a dublagem e o custo é menor. A “maioria dos freqüentadores” exclui o grande número de pessoas cuja alfabetização não é completa e tem, portanto acesso limitado somente a filmes falados em português. A dublagem favoreceria o acesso

⁵⁰ Produtor, nesse caso é a pessoa. Dependendo da estrutura da empresa produtora, pode se confundir com

dessas pessoas a filmes estrangeiros, tal como ocorre na televisão e em filmes infantis no cinema e em países como os Estados Unidos.⁵¹

O **país de origem** do filme é relacionado, mas não limitado, à língua falada no filme. Ao país de origem podem estar associados um estilo ou um tipo de narração específicos que sejam mais ou menos atraentes para determinados consumidores. Por exemplo, espera-se que filmes franceses sejam de arte e não meramente de entretenimento. A atratividade do estilo específico do país de origem influencia o sucesso do filme.

Comprimento do filme. Existem patamares críticos ao invés de um modelo de regressão linear simples. O comprimento de um filme normalmente não é perceptível por um espectador potencial a menos que seja cobrado um preço diferenciado (*price premium*) devido ao comprimento extra do filme. O tempo de exibição é proporcional ao comprimento e um número significativo de consumidores não deseja passar mais tempo no cinema do que aquele que pode ser chamado de "comprimento crítico", difícil de ser avaliado.⁵² O comprimento crítico depende do país e do gênero do filme.⁵³ A receita é afetada diretamente pelo comprimento do filme: um aumento do comprimento reduz o número de exibições por dia, e ao mesmo tempo, seu potencial de bilheteria.

*Proposição 6a: Nos Estados Unidos, filmes originais em Inglês têm mais sucesso de bilheteria do que os legendados ou dublados. Em outros países [inclusive no Brasil], a língua falada no filme é menos importante.*⁵⁴

Proposição 6b: A atratividade do estilo associado ao país de origem do filme tem impacto [positivo ou negativo] no sucesso de bilheteria do mesmo.

Proposição 6c: Exceder um "comprimento crítico" influencia negativamente a bilheteria bruta do filme.

a pessoa.

⁵¹ A demanda por filmes em Português existe entre os não freqüentadores de cinema estrangeiro, como foi verificado num experimento relatado ao autor deste trabalho, em uma palestra proferida em 2002 na Universidade de São Paulo, por Assunção Hernandes, produtora cinematográfica da Raiz Produções Cinematográficas

⁵² Por outro lado, tempo muito inferior pode ser percebido como um serviço de menor valor.

⁵³ No Brasil, o comprimento padrão para o filme principal é de noventa minutos. Embora não se possa afirmar que esse é o tempo crítico, o espectador está habituado a essa prática.

⁵⁴ É menos importante para os freqüentadores atuais bem alfabetizados.

Traços do filme que não podem ser captados antes de assistir a ele

Os traços ou atributos de experiência do filme adicionados aos traços de qualidade estética desempenham um papel chave em termos de sucesso e são objetos de discussão por meio de diferentes formas de comunicação (por exemplo, críticas sobre cinema ou boca-a-boca do consumidor) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 17).

Qualidade do filme. Exceto para filmes com níveis de qualidade muito baixos, Wallace, Seigerman e Holbrook (1993) descobriram que a qualidade estética tinha um impacto positivo nos resultados de bilheteria, atingindo até 24 milhões de dólares de receita adicional. A qualidade estética de um filme é baseada no processo de transformação de qualidades estruturais em resultados. Qualidades estruturais importantes nesse processo de transformação incluem, entre outras, o pessoal envolvido e o orçamento. Outras qualidades estruturais não são usadas como indicadores pelos consumidores, tais como o roteiro, o trabalho do câmera, o desenho de figurinos e os efeitos especiais do filme ⁵⁵ (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 17).

Pontos-chaves do sucesso do processo de transformação são a perfeição e a adequação com as quais o pessoal envolvido trabalha e integra seus respectivos potenciais. Todos devem estar motivados ao ponto de se devotarem inteiramente ao projeto. Da psicologia da *Gestalt* sabemos que o todo pode ser mais, ou menos, do que a soma de suas partes e que fatores individuais influenciam na qualidade do objeto inteiro: um filme pode falhar, apesar da participação de atores altamente talentosos e de um roteiro rigoroso, apenas por causa de desajuste entre os vários componentes e ausência de sinergias concretizadas. Por exemplo, se não há ajuste entre história e o elenco, a qualidade estética geral do filme é reduzida (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 18).

Proposição 7a : A qualidade estética de um filme depende das qualidades estruturais (que são tanto qualidades “quase de busca” quanto qualidades de experiência). Perfeição e adequação da transformação e a interação desses fatores influenciam a qualidade estética do filme.

Proposição 7b: A qualidade estética do filme influencia positivamente a receita bruta de bilheteria e a lucratividade (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 18).

⁵⁵ Efeitos especiais: Tradicionalmente executados para parecerem reais e não serem identificados pelo espectador como efeitos especiais. Por exemplo, a queda de um trem montanha abaixo [efeito mecânico], edificações de época [efeito visual].

Comunicação do fornecedor de serviços relacionada ao filme

Propaganda do filme. A propaganda do filme tende a ser concentrada na veiculação das qualidades “quase de busca” de um filme (por exemplo, simbolismo e presença de estrelas). Tentativas de se usar a qualidade geral do filme na propaganda com afirmações tais como “O filme mais engraçado do ano” (superlativa) ou “Um filme na linha de...” (comparativa) podem não transmitir credibilidade para o espectador. Uma alternativa é usar informação neutra ou independente nas propagandas do filme: críticas favoráveis a respeito do filme, prêmios e indicações para premiação do filme e opiniões de consumidores como testemunhos.

O termo “Propaganda” (*advertising*) de filmes estende o padrão de propaganda de produtos convencionais (algumas vezes chamada de “Propaganda paga” no contexto de filmes) à propaganda não paga (publicidade – “*publicity*”) e a ações de propaganda específicas de filmes. A Publicidade usada para divulgar um novo filme é baseada na interpretação de filmes como eventos culturais considerados como notícia pela mídia. Ela inclui, entre outros, a transmissão gratuita de destaques do “*making-of*”, isto é, propaganda sob a forma de pseudo-documentário endossada pela empresa de produção e elaborada durante a realização do próprio filme. Os consumidores percebem essas peças como informação editorial fundamental. Propaganda específica de filmes – os *trailers*, têm importância crescente na campanha de propaganda. Os consumidores percebem os *trailers* mais como uma oportunidade de obter uma experiência inicial de consumo do que como propaganda. Diferentes estudos empíricos mostram a relevância de *trailers* de filmes para o desenvolvimento de expectativas do usuário. *Trailers* podem criar expectativas equivocadas que levam à decepção após a experiência, à publicidade boca-a-boca negativa e, conseqüentemente, influenciam negativamente as receitas brutas de bilheteria. Os *trailers* podem ainda revelar os segredos do filme e, assim, interferir na atratividade dele (parte decrescente da curva de atratividade, em forma de U invertido). “A abordagem de estúdios modernos em relação a *trailers* é copiada do pessoal de marketing que fica nos corredores de supermercados, oferecendo-lhe um pedaço de salsicha num palito. Quando você prova, você já sabe tudo o que tem que saber a respeito da salsicha, exceto o que seria comê-la toda” (Ebert 2000 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

A propaganda eletrônica ou virtual está se tornando mais importante com o crescente acesso à Internet. Em primeiro lugar, informação e material podem ser oferecidos para consumo público (*trailers* de filmes, protetores de tela, *videogames*, etc.). A Internet oferece uma possibilidade de estratégias de divulgação inovadoras, inclusive

de “boca-a-boca eletrônico”⁵⁶. O impacto da propaganda na receita de bilheteria é normalmente positivo, mas há o perigo de um “efeito bumerangue” em que o excesso de propaganda eleva tanto a expectativa do espectador que não pode ser alcançada pelo filme, resultando na redução da satisfação [equivalente à diferença entre o serviço predito – uma expectativa elevada – e o serviço percebido – resultado da experiência com o real].

*Proposição 8: A propaganda de um filme influencia positivamente a receita bruta.*⁵⁷

Cabe lembrar que, segundo o modelo de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), o conceito de satisfação percebida difere do conceito de qualidade percebida. Leemamegam e Jain (1999) mediram, por meio de questionários, tanto a avaliação cognitiva de componentes da qualidade (escala multiitens), quanto a avaliação emocional e a satisfação após a experiência (escala multiitens), a desconfirmação das expectativas (superior/como esperado/inferior) e a avaliação geral (escala de um item). Encontraram evidência de que a avaliação geral do filme após a experiência não é afetada pela expectativa antes da compra.

Fontes de informação neutras

Resenhas críticas de filmes (*movie reviews*). Opiniões de especialistas são julgamentos feitos por críticos profissionais independentes e colocados à disposição do público por meio de jornais diários, revistas ou meios eletrônicos, normalmente publicadas pouco antes da estréia de um filme. Podem envolver também campanhas de propaganda de filmes. Para os consumidores, eles ajudam a analisar a qualidade resultante de um filme. Contudo, tais opiniões têm validade limitada devido à percepção de muitos consumidores de que os seus sistemas de preferência não são totalmente compatíveis com as visões dos críticos e de que a relevância de características selecionadas de filmes são diferentes das suas. Todavia, uma ligação entre opiniões de especialistas e a receita bruta de bilheteria de filmes foi estabelecida tanto teorica quanto empiricamente. Embora Eliashberg e Shugan (1999) tenham concluído provisoriamente que tal relação deve ser interpretada como a “capacidade de predição dos especialistas”, e não como uma influência de uma forma agregada, Hennig-Thurau e Wruck (2000 citados por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001) mostraram empiricamente que tanto a

⁵⁶ Comunicação interpessoal eletrônica.

influência quanto a capacidade de predição de especialistas contribuem para a relação entre as opiniões de especialistas e as receitas brutas de bilheteria. Críticas de filmes têm impacto também nas expectativas dos consumidores e, portanto, na satisfação do espectador com o filme.

Proposição 9: Existe uma relação positiva entre as opiniões de especialistas (isto é, críticos de cinema) e a receita bruta de bilheteria de um filme. Críticos agem tanto como influenciadores de opinião quanto como preditores do sucesso de um filme.

Prêmios. Prêmios são indicadores independentes da qualidade estética do filme. Resultam de uma comparação entre os filmes do ano e uma recompensa da instituição promotora para desempenhos excelentes (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).⁵⁸ A relevância de prêmios para o comportamento do usuário é ilustrada em outros setores de serviços como um ponto de vista competitivo do constructo da qualidade. O Oscar (*Academy Award*) concedido pela *Academy of Motion Picture Arts and Sciences* (AMPAS) recebe maior publicidade que outros prêmios, o que lhe atribui maior potencial de influenciar o comportamento do espectador. A indústria cinematográfica espera que a demanda de um filme seja impulsionada pelo recebimento de prêmios.

No Brasil, outros prêmios são também divulgados pela mídia, mas observa-se que Oscars despertam maior atenção do público. As distribuidoras informam as diversas premiações dos seus filmes (por exemplo, prêmios dos festivais de cinema de Gramado, de Cannes, de Berlim), na tentativa de capitalizar o prêmio como indicador da qualidade. Para produtoras brasileiras, indicações para o Oscar têm sido úteis como meio de ganhar visibilidade no Brasil e no exterior.

Dodds e Holbrook (1988 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001) descobriram empiricamente que um prêmio de melhor filme gera⁵⁹ uma demanda adicional média de 32 milhões de dólares. Contudo, investigações empíricas por outros autores não confirmaram influência significativa na decisão do consumidor (Austin, 1989 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Apesar disso, os autores propõem:

Proposição 10: Prêmios, particularmente Oscars (Academy Awards), influenciam positivamente a receita bruta de bilheteria de um filme.

⁵⁷ Obviamente influencia as despesas.

⁵⁸ "Melhores desempenhos" seria uma expressão mais adequada, uma vez que o melhor avaliado em relação aos demais recebe o prêmio.

⁵⁹ Prêmio tem relação com uma demanda adicional.

Publicidade boca-a-boca ou comunicação interpessoal. Espera-se que o sucesso de um filme seja determinado grandemente pela extensão e direção da publicidade boca-a-boca (Austin, 1989 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001), cuja influência pode ser positiva ou negativa no comportamento do consumidor. Boca-a-boca é um meio de comunicação informal, não comercial, entre consumidores a respeito de experiências de consumo positivas ou negativas em relação a bens ou serviços, inclusive filmes. Os pontos extremos da comunicação são recomendações diretas para comprar (ou não) um bem ou serviço específico. Essa publicidade é significativa porque os consumidores tendem a acreditar mais nos membros dos seus grupos de referência (por exemplo, família, amigos ou pessoas conhecidas) do que nas fontes comerciais de informação (Assael, 1987 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

Se os consumidores têm um alto envolvimento com filmes, uma publicidade boca-a-boca abrangente pode ser esperada. Isto é observado nas discussões e opiniões expressas na *Internet*. A *Internet Movie Database*⁶⁰ – Base de Dados de Filmes na Internet (IMDB, 2001) é um sítio na Internet (*site*) em que o freqüentador de cinema pode expressar sua opinião a respeito de filmes e consultar as opiniões de outros espectadores.

Proposição 11: Publicidade boca-a-boca positiva entre freqüentadores de cinema influencia positivamente a receita bruta de bilheteria de um filme. A publicidade boca-a-boca negativa entre freqüentadores de cinema e influencia negativamente.

Neelamegam e Jain (1999) encontraram a existência de uma relação entre as reações emocionais em conjunto com a avaliação geral após o consumo e a magnitude da comunicação da boca-a-boca gerada.

2.3.4 Lacunas dos modelos apresentados

Uma das maiores restrições dos modelos acima é que não discutem o desenvolvimento de produtos. Tratam o filme como um produto acabado. Essa abordagem tem utilidade limitada para a produtora de filmes, uma vez que o maior investimento costuma ser aquele relativo à produção. Isso é agravado devido ao longo tempo entre o início do investimento na produção e seu término. Depois de pronto, pode ser muito difícil e dispendioso fazerem-se ajustes como ocorre em outros tipos de produto que são fabricados em unidades ou em lotes.

Além disso, alguns fatores não foram considerados:

- Outras janelas de exibição (televisão ou vídeo doméstico). Embora possam constituir importantes fontes de receita em diversos mercados, não são diretamente abordadas também no presente trabalho, porque fogem do foco do problema principal e ocorrem em etapas posteriores.
- O padrão de qualidade da exibidora de cinema (acomodação para os espectadores, som e imagem, serviços adicionais tais como alimentação, estacionamento, segurança).
- O ambiente social do consumidor (por exemplo, preferências das pessoas que acompanham o espectador e preferência por determinadas salas de exibição).
- A estrutura sócio-demográfica dos espectadores.
- As diferenças de benefícios procurados e de gostos pré-existentes à realização e à comunicação do filme, a possibilidade de agrupá-los por semelhanças (segmentação) e as propriedades que satisfazem a esses gostos.
- A atratividade que atributos específicos têm para segmentos específicos de espectadores.
- Os efeitos da concorrência (sugerido por Eliashberg et. al, 2000).
- As diferenças entre salas de exibição e seus efeitos na audiência do filme.
- A limitação da oferta (esgotamento de ingressos) e seus efeitos (Eliashberg et. al, 2000).
- A relação entre atividade dos veículos de comunicação e o conhecimento do espectador (Eliashberg et. al, 2000).

Esses fatores podem colaborar para o sucesso ou fracasso do filme. No mercado brasileiro, embora haja uma grande quantidade de salas de exibição em *Shopping Centers*, semelhantes entre si em padrão de qualidade nas capitais, ainda há muitas outras bastante diferentes, tanto no que se refere ao ambiente em torno da sala (isto é, relativo à aproximação antes do encontro do serviço e ao afastamento após o serviço), quanto na própria sala de exibição (isto é, fábrica de serviços).⁶¹ No estágio de seleção do filme, essas diferenças podem influenciar a escolha do filme por um espectador, de acordo com o modelo de seleção usado (relativas ao segmento a que pertence o espectador). Durante a experiência com o serviço, podem influenciar as percepções dos espectadores em relação aos atributos do filme, funcionando como “ruídos”. Uma

⁶⁰ <http://us.imdb.com>

empresa produtora que tenha o compromisso de obter receita dos seus filmes deve conhecer a influência de tais fatores no sucesso deles.

A estrutura de Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001) não leva em conta a influência da distribuição. Eliashberg et al. (2000) consideram a distribuição fator importante na determinação do papel da influência pessoal e da propaganda de mídia na adoção do consumidor de filmes, da mesma maneira que Jones e Ritz (1991), Sawney e Eliashberg (1996). Elberse e Eliashberg (2002) propuseram a incorporação do efeito da distribuição por meio do efeito do número de telas como variável endógena, em conjunto com o número de espectadores, isto é, que influencia e é influenciada pelo número de espectadores. O número destes em uma determinada semana de exibição depende do número de telas oferecidas, cuja oferta é função da previsão da bilheteria da exibidora, que depende do número de espectadores nas semanas anteriores. Os mesmos autores desenvolveram um modelo operacional em que essas variáveis foram incorporadas para comparar lançamentos sucessivos em diversos mercados e permitir a previsão dos resultados em mercados subseqüentes (Elberse, Eliashberg, 2003).

Efetuada a revisão de literatura e tendo em vista os objetivos do problema central desta dissertação, é apresentada, a seguir, a metodologia empregada para a realização desta dissertação.

⁶¹ Por exemplo, mesmo algumas das melhores salas em termos de equipamento de som instalado sofrem vazamento de som de uma sala para outra. É possível que um diálogo numa cena romântica de um filme seja acompanhado pelo ruído de explosões de outro filme da sala vizinha.

3 METODOLOGIA

Tipo de pesquisa

O propósito desta pesquisa foi desenvolver um modelo conceitual. Questões e proposições encontradas na literatura e desenvolvidas no decorrer da pesquisa e apresentadas ao longo do texto deverão ser futuramente respondidas para o desenvolvimento de modelos operacionais. A estrutura desenvolvida nesta dissertação pode ser utilizada por produtores de cinema ou de serviços de classificações similares, como um possível caminho para o sucesso comercial.

Esta pesquisa pode ser classificada dentro da seguinte tipologia: quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, metodológica, aplicada; quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, portanto *ex post facto*. Adicionalmente, algumas entrevistas informais, palestras e debates com profissionais do setor são utilizadas, entrevistas informais não estruturadas, porém com objetivos bem definidos, com consumidores e observações não estruturadas do comportamento de consumidores, à procura idéias de relações não citadas na bibliografia.

Vergara (2000: 46-49) fornece definições dos termos utilizados na classificação acima.

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. [...]

A pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica. [...]

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. Exemplo de pesquisa aplicada: proposta de mecanismos que diminuam a infecção hospitalar. [...]

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em

si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo, o livro *Princípios de administração científica*, de Frederick Taylor, publicado pela editora Atlas, é fonte primária, se cotejado com obras de outros autores que escrevem ou analisam tais princípios. Estas, por sua vez, são fontes secundárias. O material publicado pode também ser fonte de primeira ou de segunda mão. No entanto, se esse artigo aparece na rede eletrônica editado, isto é, com alterações, é fonte de segunda mão. [...]

Investigação *ex post facto* refere-se a um fato já ocorrido. Aplica-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis. A impossibilidade de manipulação e controle das variáveis distingue, então, a pesquisa experimental da *ex post facto*.

Método científico é “um conjunto de procedimentos por meio dos quais se propõem os problemas científicos e colocam-se à prova as hipóteses científicas” (Bunge, 1974: 55).

“A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação” (Kaplan In: Grawitz, 1975: I -18 citado por Marconi, Lakatos, 2000).

Os métodos de abordagem do problema incluem o dedutivo e o indutivo. Método indutivo é aquele “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)”; enquanto o método dedutivo é o “que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)” (Marconi, Lakatos, 2000: 90-91).

Esta pesquisa se refere prioritariamente ao mercado brasileiro e envolve a população brasileira que já frequenta cinema, embora haja ações sociais no sentido de se formarem novos espectadores dentre os que não têm o hábito de frequentar cinema, como foi o exemplo da atuação da distribuidora Rio Filmes, na cidade do Rio de Janeiro. Portanto, a bibliografia pesquisada deverá ser compatível com a cultura de cinema do Brasil. Os resultados poderão ser estendidos a culturas semelhantes, contanto que se tomem cuidados com as diferenças que afetam os hábitos e preferências do consumidor.

Como se trata principalmente de pesquisa bibliográfica, a amostra é restrita ao material disponível para consulta pública. Não se inclui no objetivo deste trabalho pesquisar dados internos de empresas.

As entrevistas com profissionais e consumidores foram empregadas para se verificar qualitativamente se há sinais de fatos que correspondem a suposições

estabelecidas a partir de fontes secundárias e de idéias do autor. Portanto, a seleção da amostra foi por conveniência. Como o objetivo dessas entrevistas foi obter idéias e estabelecer vínculo com a realidade, num esforço exploratório, o procedimento é aceitável.

Fontes de dados e foco

Os elementos desta pesquisa foram obtidos em bibliotecas públicas e particulares, em livrarias e na *Internet*, de pessoas profissionais do setor e consumidores, de empresas particulares e órgãos públicos.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Como regra geral, o exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários. Os dados secundários podem ser úteis para ajudar o pesquisador a: identificar o problema, defini-lo melhor, desenvolver uma abordagem do mesmo, e formular uma concepção de pesquisa adequada (por exemplo, identificando as variáveis-chaves) (Malhotra, 2001: 128).

A pesquisa sintetiza a busca de modelos de avaliação de sucesso de filmes por exibidoras e distribuidoras, que sirvam de parâmetro para estimar suas possíveis expectativas em relação ao filme e a busca de atributos de filmes que contribuem para criar expectativas desejáveis pelos consumidores e para a satisfação deles. A literatura pertinente é a que trata da administração cinematográfica, de marketing de serviços e de inovação.

Tratamento dos dados

Para o levantamento de variáveis (palavras e seu significado), das relações entre elas (proposições) e dos fatos, foi empregada a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos. Define-se como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação. Inclui não apenas a observação, mas também a análise. A unidade de análise pode consistir de palavras (palavras diferentes ou tipos de palavras na mensagem), caracteres (indivíduos ou objetos), temas (proposições), medidas de espaço e de tempo (tamanho ou duração de uma mensagem), ou tópicos (assunto da mensagem). Elaboram-se categorias analíticas para a classificação das unidades (Malhotra, 2001: 196).

O emprego desse método permite que se trabalhe com grande quantidade de informação, em forma de texto, de discurso verbal ou de imagens, de maneira organizada. A partir de uma comunicação é possível analisar, além do objeto a que ela se refere, a abordagem dada ao objeto e o próprio autor (Bardin, 1977). Essas características são úteis e aplicáveis para se descobrir relações e levantar hipóteses. Os resultados que se consegue obter por esse método são qualitativos e possuem as características dos resultados de métodos qualitativos. As amostras são reduzidas, a seleção não é aleatória, não representa o universo e as conclusões não podem ser generalizadas. “Não se pode afirmar até que ponto os resultados e hipóteses se aplicam a um mercado mais amplo” (Mazzon, 2001).

Os dados coletados foram divididos em categorias e analisados. Verificou-se a possibilidade de aplicação ao longo de um processo de desenvolvimento de filmes (projetos de filme). Um conjunto de procedimentos de marketing foi indicado para cada fase do processo. Esse conjunto de procedimentos engloba variáveis, questões, possíveis hipóteses e sugestões de técnicas de medição.

Os conceitos teóricos de marketing já desenvolvidos e que foram descritos nesta dissertação fundamentaram toda a análise do conteúdo de fontes secundárias e primárias. Integrar campos de conhecimento em um modelo significa, mais do que reunir informações, estabelecer uma unidade. Exige criatividade, organização e foco.

Limitações do método

As fontes utilizadas não permitem desenvolver procedimentos em relação à população que não frequenta cinema, constituída daqueles que pararam de frequentar e dos que ainda não frequentaram, porque faltam estudos a esse respeito. Caso tais estudos estivessem disponíveis, esses procedimentos poderiam ser incluídos. Além desta, existem outras limitações:

- Como se trata de pesquisa exploratória, não é meta deste trabalho a determinação conclusiva de dimensões e relações.
- Não foi possível isolar da pesquisa todo o efeito dos vieses dos autores pesquisados ou dos entrevistados. Apesar disto, procurou-se avaliar justificativas e exemplos, comparar afirmações de autores com fatos observados e com dados primários de entrevistas.

- Supõe-se que a eficiência dos gastos com todas as peças promocionais é constante. Portanto as diferenças decorrentes da criatividade não são consideradas. O aspecto de criatividade é abordado como estratégia de criação que pode ser testada pelos métodos tradicionalmente usados na propaganda.
- Os efeitos do ambiente não foram analisados diretamente.
- Não se teve acesso a dados internos das empresas do setor.

4 PROPOSIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Durante todo o processo do projeto-filme, a produtora monitora a concorrência: filmes que estão em produção e próximos lançamentos. Esses filmes podem ser comercializados por meio de outras distribuidoras ou pela própria distribuidora do filme da produtora. Outras formas de lazer são substitutas do cinema e dependem do segmento de espectadores e de fatores ambientais. A frequência do espectador ao cinema é afetada por fatores ambientais (tais como estação do ano, feriados, férias e eventos sociais) e pela variação dos benefícios procurados pelas pessoas, cujas necessidades mudam de acordo com o estágio em que se encontram no seu ciclo de vida. Por exemplo, a escolha de cinema como atividade de lazer pode ser incrementada em função da busca por programas menos movimentados ou, ao contrário, reduzir-se por acomodação e pouca motivação para sair de casa. Com o passar do tempo, as pessoas adquirem características de outros segmentos e as características de cada um deles podem variar. Por exemplo, em determinado momento, um consumidor inovador se satura e deixa de ser inovador em uma determinada classe de produtos. A demanda é sazonal no mercado cinematográfico e depende do segmento observado, porque varia em função da disponibilidade de tempo e da preferência de lazer do espectador. Os picos da demanda agregada acontecem no mês de julho e, com menor intensidade, no mês de janeiro (Reis, 1998). A demanda pode ser afetada, ainda, por fatores situacionais.

Diversos autores procuraram explicar o sucesso dos filmes de maior bilheteria. Encontraram indícios da importância de algumas variáveis-chave, embora haja discordância em relação à significância ou mesmo ao sentido em que influenciam as receitas. Recentemente, alguns autores têm desenvolvido modelos para previsão de receitas, como é o caso de Neelamegham e Chintagunta (1999), Eliashberg et. al. (2000) e Elberse e Eliashberg (2003). Elberse e Eliashberg (2002) inicialmente propuseram a dependência mútua entre o número de espectadores e a distribuição, representados respectivamente pela receita de bilheteria e pelo número de salas em que determinado filme é oferecido e, posteriormente incluíram essa proposta no novo modelo. Neelamegham e Chintagunta (1999), desenvolveram uma estrutura que permite modelar diversas possibilidades de disponibilidade de informações para determinar previsões de bilheteria na primeira semana de lançamento em diversos mercados, porque essa informação é utilizada por produtoras, distribuidoras e exibidoras. Dividiram a

disponibilidade de informações de acordo com vários estágios da vida de um projeto-filme: (1) avaliação de mercado, (2) após a produção, (3) imediatamente antes do lançamento no mercado doméstico (isto é, Estados Unidos e Canadá), (4) após o primeiro lançamento e (5) imediatamente antes do lançamento internacional. No estágio de avaliação do mercado, (1) a produtora necessita escolher um determinado projeto e decidir em que mercados entrar. A única informação disponível é o “banco de dados históricos” de lançamentos de filmes anteriores em diferentes mercados, que podem ser utilizados para gerar previsões iniciais pouco refinadas. Após a produção do filme, (2) é necessário escolher os mercados-alvos e os compostos de marketing. Atributos do filme como gênero, presença ou ausência de estrelas são conhecidos e podem ser combinados com dados históricos para gerar previsões mais refinadas. Imediatamente antes do lançamento no primeiro mercado, (3) já se conhece o composto de marketing para esse mercado, isto é, valores reais de variáveis tais como o número de telas que podem ser incorporadas. Após o lançamento doméstico, (4) a programação de lançamento internacional deve ser feita juntamente com a estratégia de distribuição. Os dados disponíveis são o “banco de dados históricos”, os atributos do filme e o desempenho do filme no mercado doméstico. Imediatamente antes do lançamento internacional, (5) devem ser definidos os compostos de marketing para os mercados internacionais e os dados disponíveis passam a ser os do estágio anterior e as informações do composto de marketing (número de telas e distribuidoras) para tais mercados. As variáveis utilizadas foram número de espectadores, número de telas, distribuidora dependente ou independente, presença de grandes estrelas (com poder de marca ⁶²) ou não, país e influências não sistemáticas do país. Os autores concluíram que o número de telas é a influência mais crítica do composto de marketing no número de espectadores (variável dependente) em todos os países. Não existem dados da comunicação boca-a-boca. Por isso, o número acumulado de espectadores foi usado como *proxy* para essa comunicação, mas os resultados levaram os autores a concluir que não é uma boa variável *proxy*. Portanto, não foram considerados os efeitos da comunicação boca-a-boca.

Elberse e Eliashberg (2002, 2003) analisaram os determinantes da receita de bilheteria para lançamentos seqüenciais em mercados domésticos e internacionais. Utilizaram um sistema de duas equações simultâneas para incorporar a interdependência entre receitas de bilheteria e número de telas alocadas a um filme. Incorporaram a variável “tempo entre os lançamentos” para avaliar o efeito do sucesso do primeiro

⁶² Poder de marca significa, nesse contexto, poder de atração e de gerar receita na bilheteria.

mercado sobre os demais. Afirmaram que a variável mais crítica para as receitas de bilheteria é o número de telas alocadas pelas exibidoras. As outras variáveis, tais como atributos do filme e gastos com propaganda, apresentam influência principalmente de forma indireta através do impacto nas alocações de telas pelas exibidoras. Da mesma maneira, quanto maior é o tempo entre os lançamentos, menor é a relação entre os resultados dos mercados, dirigida principalmente pela alocação de telas das exibidoras.

Se essa afirmação é realista, como as distribuidoras e as exibidoras utilizam atributos do filme para julgarem suas possibilidades e, pela sua seleção ou exclusão, praticamente decidem seu destino, o resultado da análise dos intermediários, principalmente a exibidora torna-se a primeira variável dependente do problema da exibidora. Portanto, ao produzir filmes, continua sendo importante que a produtora analise a inclusão de atributos da mesma maneira que as exibidoras o fazem. Pode ser que exista uma relação entre a receita de bilheteria e outras propriedades do filme, diferentes desses atributos, o que explicaria a não influência direta entre os atributos estudados e a receita de bilheteria.

O estudo de Elberse e Eliashberg (2003) utilizou como amostra os 25 filmes de maior bilheteria em cada semana. Portanto, não foram considerados filmes com receitas baixas nem intermediárias. Contudo, menor receita não significa baixa lucratividade. Não é possível se afirmar que as descobertas dos autores, ou pelo menos os parâmetros encontrados para o modelo, valem para qualquer tipo de filme, mas pode-se supor que o número de telas alocadas para qualquer filme influencia seu resultado até determinado limite, de acordo com o potencial de audiência do filme.

Para possibilitar decisões da produtora desde o estágio de desenvolvimento, é necessário que o modelo permita usar os dados disponíveis nesse estágio. O uso de banco de dados históricos é uma possibilidade empregada por Neelamegham e Chintagunta (1999) e funcionou para os filmes *mainstream* incluídos na amostra. Da mesma maneira, Elberse e Eliashberg (2003) utilizaram dados disponíveis para a análise.

A produtora de filmes tem a função de gerar e selecionar idéias e transformá-las em argumentos, roteiros e filmes. Outra possibilidade é selecionar e desenvolver argumentos e roteiros já prontos. Para isso pode contar com o trabalho de profissionais de criação cinematográfica, com a ajuda das idéias e das opiniões de representantes de espectadores (por exemplo, amostras representativas). As idéias podem nascer de entrevistas individuais ou de discussões em grupo. Estas podem ser empregadas para desenvolver idéias já propostas ou para avaliar prováveis pontos de rejeição do filme

pronto. Ao recrutar consumidores para tais discussões, a produtora necessita conhecer o perfil dos prováveis espectadores-alvos do novo filme. No caso de roteiro e de partes do filme, é empregado o mesmo procedimento, com a diferença que partes do filme podem ser exibidas para platéias de teste ao invés de serem discutidas com base em texto ou exposição verbal. As partes do filme para teste podem ser produzidas especialmente para este fim ou utilizados trechos do filme que está em produção. No primeiro caso, pode não haver a influência dos atores definitivos no resultado, apenas o potencial emocional da cena ou da seqüência, que pode ser diferente do efeito final em função do ajuste entre ator e personagem. No segundo, há o efeito da afinidade do espectador pelos atores ou atrizes, que podem ser apresentados em situações um pouco diferentes das previstas para o filme, para testar se determinadas cenas funcionam melhor que outras para aqueles artistas. A escolha de atores e atrizes pode ser feita por meio de declarações de espectadores a respeito do que cada um dos possíveis candidatos ao papel representa (profissional e pessoalmente), para se verificar qual é o melhor encaixe entre ator e personagem na percepção do consumidor. Avaliação semelhante pode ser feita para a compatibilidade entre atores ou atrizes. Por exemplo, há duplas em que ocorre o reforço mútuo, que usualmente representam personagens com perfis complementares.

Durante a filmagem, são produzidas fotografias (de cena ou especialmente produzidas), entrevistas com atores, atrizes e diretor, e filmes dos bastidores (reais ou especialmente montados) para serem utilizados posteriormente, junto com trechos do filme, na campanha de comunicação para exibidoras e para o consumidor final realizada pela distribuidora contratada. Todo esse material é testado por amostras de consumidores finais (audiências de teste) em relação às emoções e significados por eles percebidos.

Uma questão a ser respondida é quando se deve começar a divulgação. Pode-se escolher desde iniciar a divulgação logo no início do projeto, até manter sigilo total antes do lançamento. Eventos espetaculares, escândalos e outros meios já foram utilizados por produtoras para ganharem publicidade do filme, antes mesmo de se iniciarem as filmagens. Por outro lado, há casos em que uma produção iniciada após a original terminou e lançou antes um filme com o mesmo enredo da produtora original, tendo ocupado o espaço junto ao público e deixado para o original a aparência de cópia. Por um lado há o benefício da disseminação do conhecimento do filme entre os espectadores-alvos, mas por outro, há o risco da reação dos concorrentes, caso eles tenham maior velocidade de reação.

A distribuidora, por sua vez, escolhe quais são os filmes que ela considera mais atrativos, segundo seus critérios. A produtora tem de conseguir sensibilizar a distribuidora em relação ao seu filme, de maneira que desperte seu interesse na distribuição. Portanto, o primeiro trabalho de promoção do filme é da produtora. Para isso, dispõe de diversos elementos que podem chamar a atenção da distribuidora. São os mesmos traços do filme que o consumidor avaliará, além do potencial de bilheteria e das condições de negociação.

As atratividades para distribuidora, exibidora e produtora são potencialmente diferentes entre si, porque o tipo de investimento de cada uma é diferente.

O maior investimento da produtora é o custo de produção do filme, seguido do custo de comercialização. Ao decidir os gastos com lançamento, ela tem de considerar que os recebimentos devem cobrir os custos de produção, já comprometidos, e os gastos de promoção de lançamento que ainda serão assumidos. A exibidora investiu na montagem do negócio, arca com custos fixos para mantê-lo e deseja ser remunerada por esse investimento, além do investimento em cada filme. Comumente, para novos filmes, a exibidora assina um contrato de aluguel do direito de exibição em que retém uma porcentagem da receita de bilheteria e paga à distribuidora o valor restante. O risco para a exibidora é o de não atingir a lotação (taxa de ocupação) mínima de equilíbrio na média das sessões. O custo de oportunidade para ela é o de selecionar filmes que não maximizem a lotação das suas salas e, portanto, a sua receita. A distribuidora é semelhante à exibidora, porém, usualmente, os gastos antecipados com a promoção do filme são deduzidos da receita líquida, como despesas da produtora, cujo orçamento deve ter sido antecipadamente aprovado pela produtora. O risco de prejuízo da distribuidora é o de escolher filmes que não tenham orçamentos para promoção e participação nas receitas suficientes para pagar seus custos fixos e o custo de oportunidade é o de selecionar filmes que proporcionem receita reduzida, o que diminui sua parte nos recebimentos.

Para a criação e teste das peças da campanha de comunicação e para o plano de distribuição, é importante que sejam conhecidos os benefícios procurados, gostos e preferências dos consumidores, assim como seus hábitos de consumo. Para o plano de veiculação da campanha é importante conhecer os hábitos de mídia dos espectadores-alvos. Tais informações são usualmente de responsabilidade das distribuidoras. Todavia, no seu próprio interesse, a produtora deve conhecer essas características dos consumidores para saber como sensibilizar as distribuidoras a respeito do potencial dos

seus filmes. Antes disso, já terá feito essa avaliação para verificar se realmente seu projeto tem maior ou menor potencial de público, terá realizado as alterações necessárias e cancelado projetos com potenciais de receita insuficiente em relação aos seus custos e aos custos das empresas intermediárias em comparação com a oferta da concorrência.

Antes de lançar um filme pronto, a produtora faz pesquisa prévia de intenção de compra, observa a reação da platéia e coleta medidas de impressões a respeito do filme numa audiência de teste (por exemplo, Neelamegham e Jain, 1999; Eliashberg et. al., 2000). Ainda pode fazer ajustes no projeto-filme, tais como, alterar a edição, mudar o plano de promoção e tentar influenciar o plano de distribuição.

O momento certo de lançar um filme depende da época do ano e dos lançamentos dos filmes concorrentes. Dois filmes sobre o mesmo tema podem levar o espectador a estabelecer uma comparação direta e prejudicar a receita de um ou de ambos. Weinberg (2000: 5-6) relata a disputa entre as distribuidoras *Columbia* e *Fox* para o lançamento de filmes semelhantes para o mesmo segmento-alvo de espectadores e para o mesmo dia. A *Fox* decidiu adiar o seu lançamento por uma semana. Além disso, a disponibilidade de telas depende diretamente da concorrência (Eliashberg et al. 2000).

Finalmente, ao lançar um filme, a produtora acompanha o desenvolvimento da venda de ingressos e fiscaliza a receita, faz pesquisas de satisfação nas portas dos cinemas e coleta medidas de impressões a respeito do filme, que serão utilizadas para ajustes finos nos planos de promoção e para decisões nos próximos filmes, usando os resultados como informações de entrada para a comercialização em outras janelas de exibição subseqüentes.

A seguir, são apresentados o desenvolvimento lógico e o do sistema de marketing, tópicos 4.1 e 4.2 respectivamente, que foram utilizados para se propor o modelo conceitual de previsão descrito no tópico 4.3.

4.1 Desenvolvimento lógico

A classificação a seguir é uma das maneiras de interpretar o problema amplo e não pretende ter caráter normativo. Outras formas de classificar e encadear os temas podem ser utilizadas com os mesmos resultados.

Sucesso: conquista de objetivos

Sucesso pode ser definido genericamente como a conquista de objetivos, sejam estes quais forem. Do ponto de vista de uma entidade social, pode-se visualizar objetivos variáveis de acordo com o horizonte de tempo para serem atingidos. Na Figura 12 são destacados o longo e médio prazos. Um projeto desenvolvido por uma empresa se encaixa num período menor do que, por exemplo, o tempo de vida da empresa.

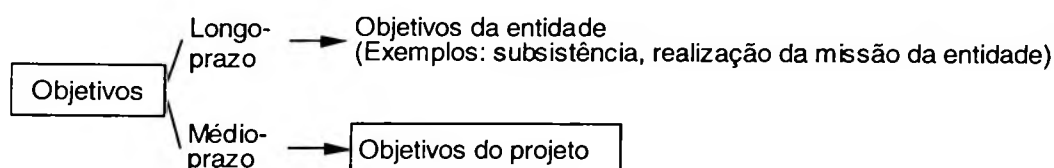


Figura 12 – Sucesso: conquista de objetivos para o projeto e objetivos para a entidade social

Ao discutir o sucesso de uma empresa de entretenimento, Vogel (1998: 159-165) afirma que

os investimentos da indústria de entretenimento provaram ao longo do tempo serem muito mais sensíveis à cegueira da administração de uma empresa na formulação e execução de estratégias de crescimento de longo prazo do que necessariamente a mudanças nas variáveis econômicas amplas, inclusive, por exemplo, medidas de renda real discricionária, renda familiar e taxas de retorno. Em outras palavras, se uma empresa demonstrou uma capacidade de atrair e reter lucrativamente talentos criativos, então o analista ⁶³ pode supor razoavelmente que o desempenho futuro pode ser extrapolado a partir do sucesso do passado.[...] O mais importante é a acumulação dos recebimentos do dinheiro (descontados para valor presente pela taxa de retorno e ajustado depois para a carga de dívida e perfil de risco) da exploração do que ele chama de direitos literários e musicais. Contudo, as incertezas a respeito do futuro (isto é, a previsão do tamanho das receitas e a probabilidade de recebê-las regularmente) torna esse cálculo difícil ou inviável porque estão sujeitos a diversos fatores, por exemplo, modismos, mudanças estilos em moda e nos sentimentos dos consumidores (Vogel, 1998: 162) ⁶⁴.

O projeto-filme é o componente central da acumulação dos direitos de exploração da obra audiovisual, sejam literários, musicais, ou de exibição e de reprodução de filmes de uma empresa produtora.

⁶³ Analista que avalia a empresa.

⁶⁴ Tradução nossa.

Sucesso de um projeto: conquista de objetivos de um projeto específico

Ao se discutir sucesso de um projeto específico, evitam-se discussões de outro nível, a respeito do sucesso da empresa. Um projeto pode beneficiar quatro tipos de entidades sociais, descritas na Figura 13. O sucesso de um projeto para uma empresa é aquele que, basicamente, traz benefícios para ela.

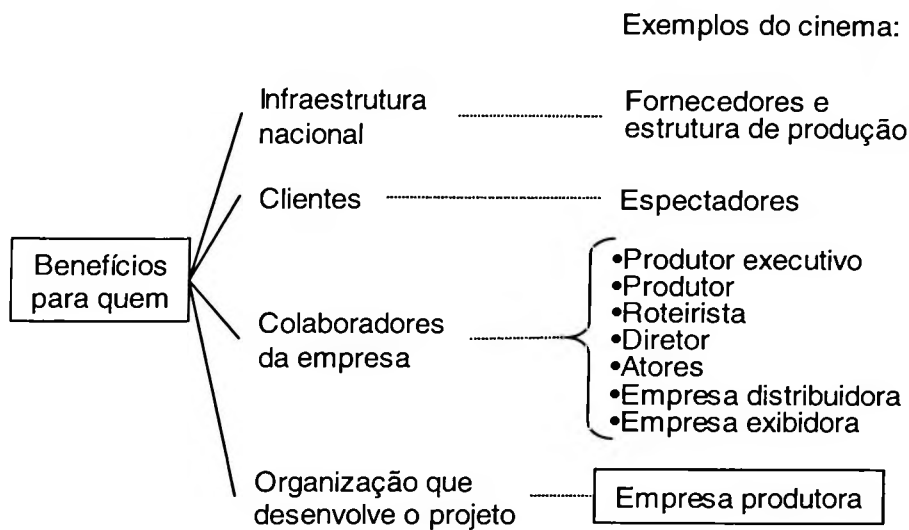


Figura 13 – Os objetivos de um projeto visam a pessoas e organizações

Sucesso do projeto para a empresa produtora

O sucesso de um projeto para uma empresa produtora é aquele que, basicamente, traz benefícios, listados na Figura 14, de natureza estratégica ou econômica para a empresa. É necessário que algum projeto da empresa proporcione lucro. Os melhores projetos do ponto de vista econômico são os que proporcionam maior lucratividade, isto é, o investimento é levado em consideração na avaliação do sucesso e não apenas o montante positivo do resultado.

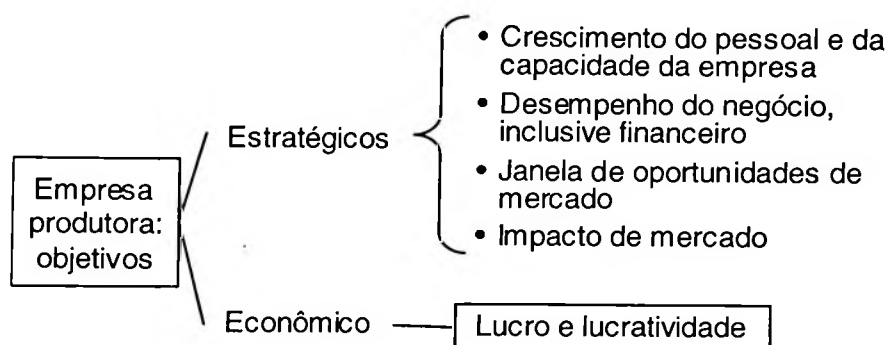


Figura 14 – Sucessos de natureza econômica e de natureza estratégica para uma empresa produtora

Os objetivos estratégicos para o projeto no negócio de produção de filmes poderiam ser:

- Lucro e lucratividade ao longo do tempo.
- Penetração de marcas da empresa no mercado (fazer currículo ou criar "visibilidade").
- Posicionamento psicológico de marcas da empresa (em espectadores e intermediários): criar expectativas e elevar o valor da marca.

Os objetivos de valor percebido e satisfação do cliente estão implícitos nos objetivos acima, isto é, são meios para se atingirem outros deles.

O foco deste estudo, como já foi discutido, é o projeto-filme, que envolve o desenvolvimento, a produção, a comercialização de filmes e a administração de todo esse processo até o filme ser visto pelo cliente final. Desde a idéia inicial de um novo projeto, e no decorrer de todo o processo de produção, a negociação da comercialização (distribuição e exibição), a estratégia de lançamento e as outras formas de exploração do filme (receitas não provenientes de bilheteria) devem ser pensadas como parte da estratégia do projeto, podendo-se fazer acordos desde as fases iniciais do desenvolvimento.

Sucesso econômico do projeto para a empresa produtora

Deve ser alertado que problemas de apropriação contábil dos custos permeiam a discussão a respeito do lucro e da lucratividade, em virtude do longo prazo envolvido num

projeto-filme e da quantidade de colaboradores que podem ter direito a participação nas receitas. Vogel (1998: 161-162) ressalta alguns destes problemas, que não serão discutidos neste trabalho:

A apropriação deve ser realizada em que época e a qual valor da moeda (inflação)?

Deve-se esperar quanto tempo para reconhecer que um filme foi um fracasso?

Que montante de caixa irá gerar um filme (ou uma série de televisão)?

Como fazer a apropriação dos custos de propaganda nacional e internacional? Por exemplo, o vídeo também se beneficia da campanha do cinema.

Estes elementos afetam o lucro e os ganhos de todos que têm participação nos lucros. A negociação deve ser realizada de forma adequada antes que a produção comece.

Feitos esses alertas, o foco retorna à abordagem econômica.

Cada parâmetro que interfere nos resultados pode possuir quatro aspectos. Para possibilitar uma abordagem estruturada de um problema altamente complexo, optou-se por separar tais aspectos, como apresentado na Figura 15, em aspectos qualitativos e quantitativos, econômicos e não econômicos.

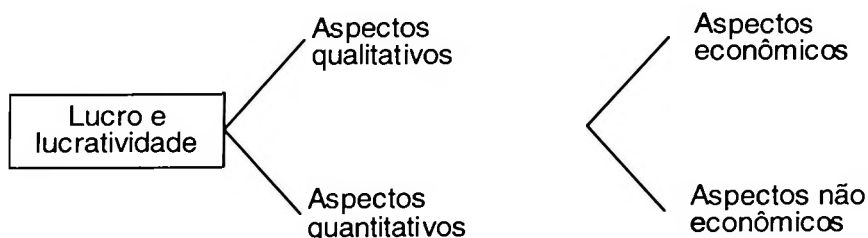


Figura 15 – Aspectos das variáveis componentes de lucro e de lucratividade

A Figura 16 mostra os componentes econômicos e não econômicos dos aspectos qualitativos e a Figura 17, dos quantitativos.

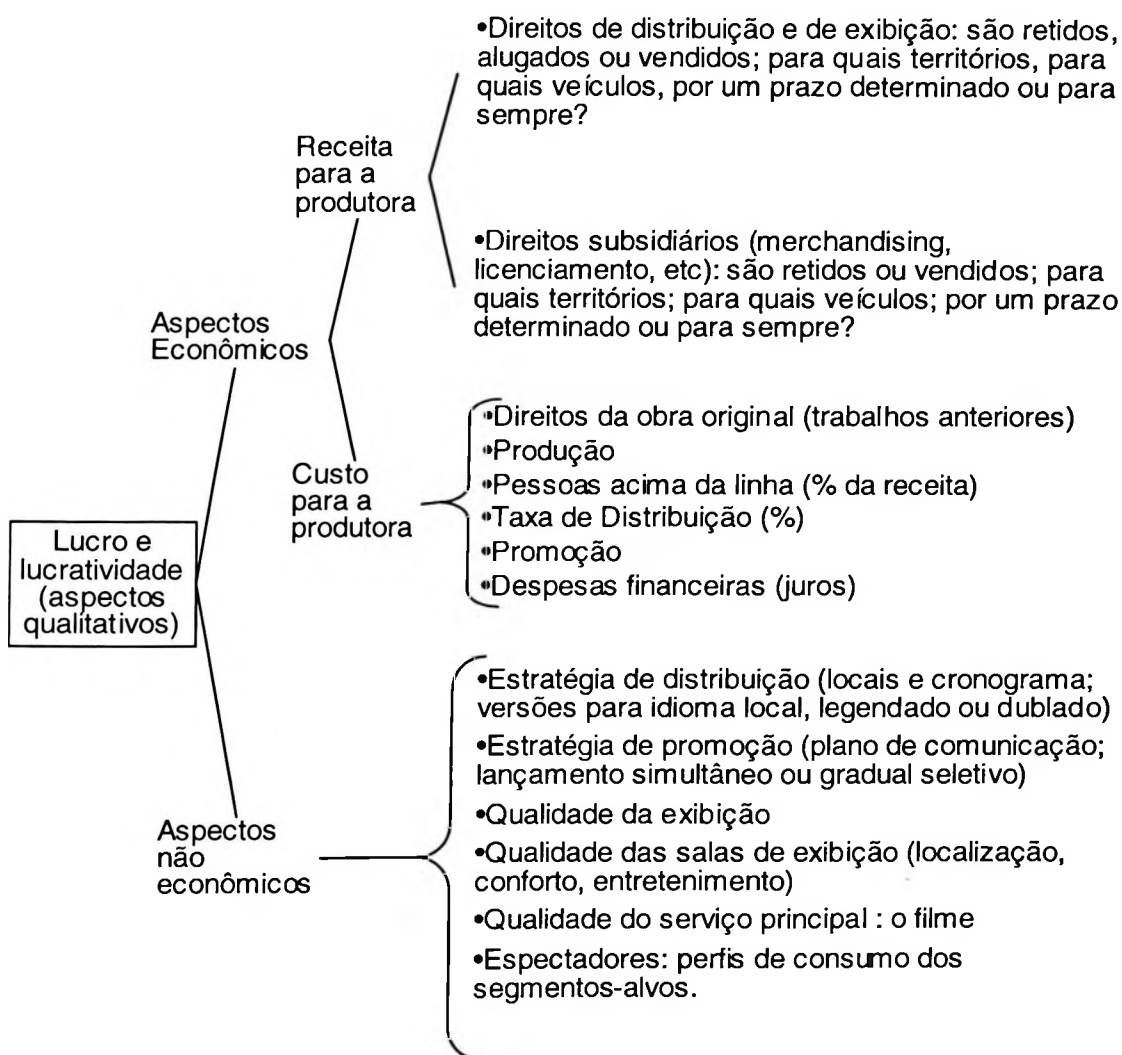


Figura 16 – Componentes dos aspectos qualitativos dos objetivos de lucro e lucratividade.

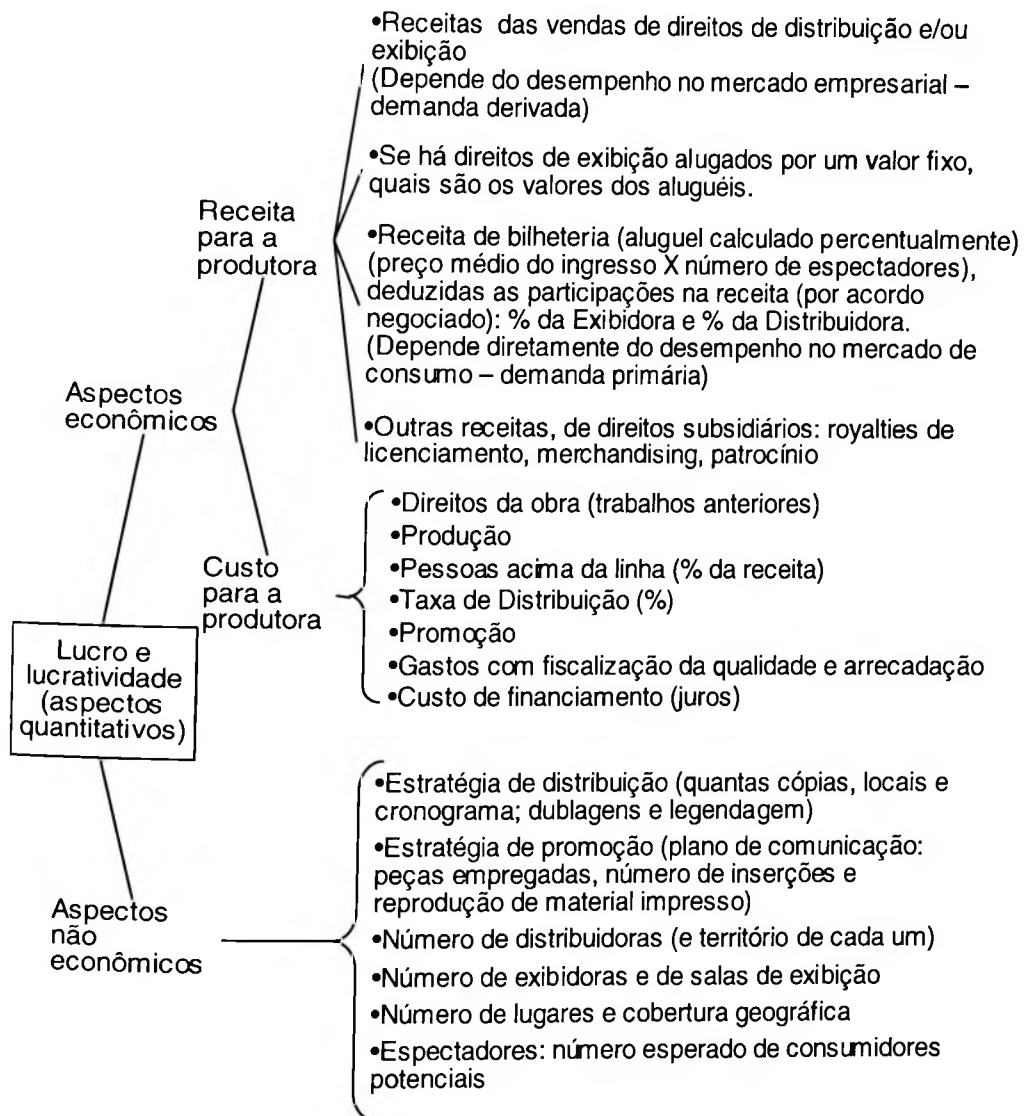


Figura 17 – Componentes dos aspectos quantitativos dos objetivos de lucro e lucratividade.

Propriedades e atributos

O centro de um projeto-filme é o produto filme, base para a prestação do serviço principal, a sua exibição. O serviço principal e os complementares dependem da oferta de produtos que atraiam os espectadores. Além do próprio filme, a oferta envolve condições de acordo vinculadas, ou seja, afeta os negócios de cada participante da rede de fornecimento dos serviços de exibição.

Para que cada filme chegue a ser visto por espectadores num circuito comercial é necessário que atravesse todas as atividades de comercialização. Embora a própria empresa produtora possa assumir todas essas atividades, não é usual, porque a estrutura de trabalho de cada atividade é diferente das demais. Os grandes estúdios-distribuidores verticalizaram as atividades, unindo as empresas. Cada elo da cadeia de valor agir, provavelmente, como um filtro, de acordo com seu próprio interesse, para obter benefícios que podem ser diferentes dos desejados por outros participantes. Por isso, procurará num filme um conjunto de propriedades que proporcionem tais benefícios não necessariamente iguais às buscadas por outros participantes da cadeia. As propriedades desejadas por um elo podem ser derivadas de propriedades desejadas por outros ou depender de atributos que sirvam para outros elos. Por exemplo, se uma financiadora-distribuidora deseja reduzir seu risco e para tanto exige a presença de uma estrela no filme, isso se dá devido à crença de que há um número suficientemente elevado de espectadores que procuram filmes em que estrelas desempenham papéis importantes. Espera-se que o filme contenha atributos que componham ou sustentem tais propriedades, que fazem parte de um conjunto maior de propriedades relacionadas aos acordos entre as partes interessadas no negócio de cinema. A Figura 18 ilustra a relação entre atributos, propriedades e benefícios e como os requisitos agem como filtros.

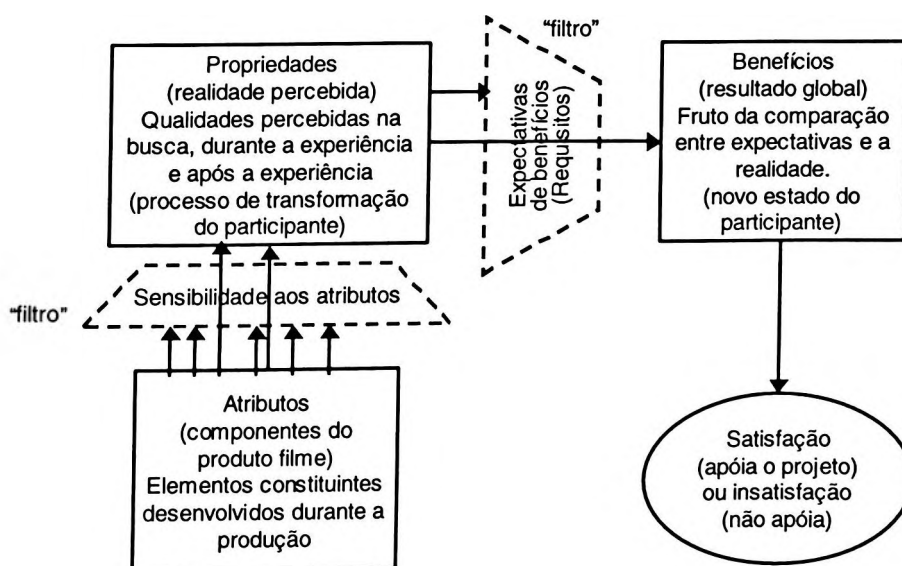


Figura 18 – Relação entre atributos, propriedades e benefícios procurados.

Os requisitos de cada participante da cadeia de valor representam filtros: se o filme atende aos requisitos, prossegue, em caso contrário, não prossegue.

As propriedades de um filme podem ser agrupadas em propriedades que atendam aos requisitos dos espectadores, das empresas intermediárias (distribuidoras e exibidoras), do público em geral (críticos, imprensa, festivais e concursos) e de outros públicos, resumidos na Figura 19.

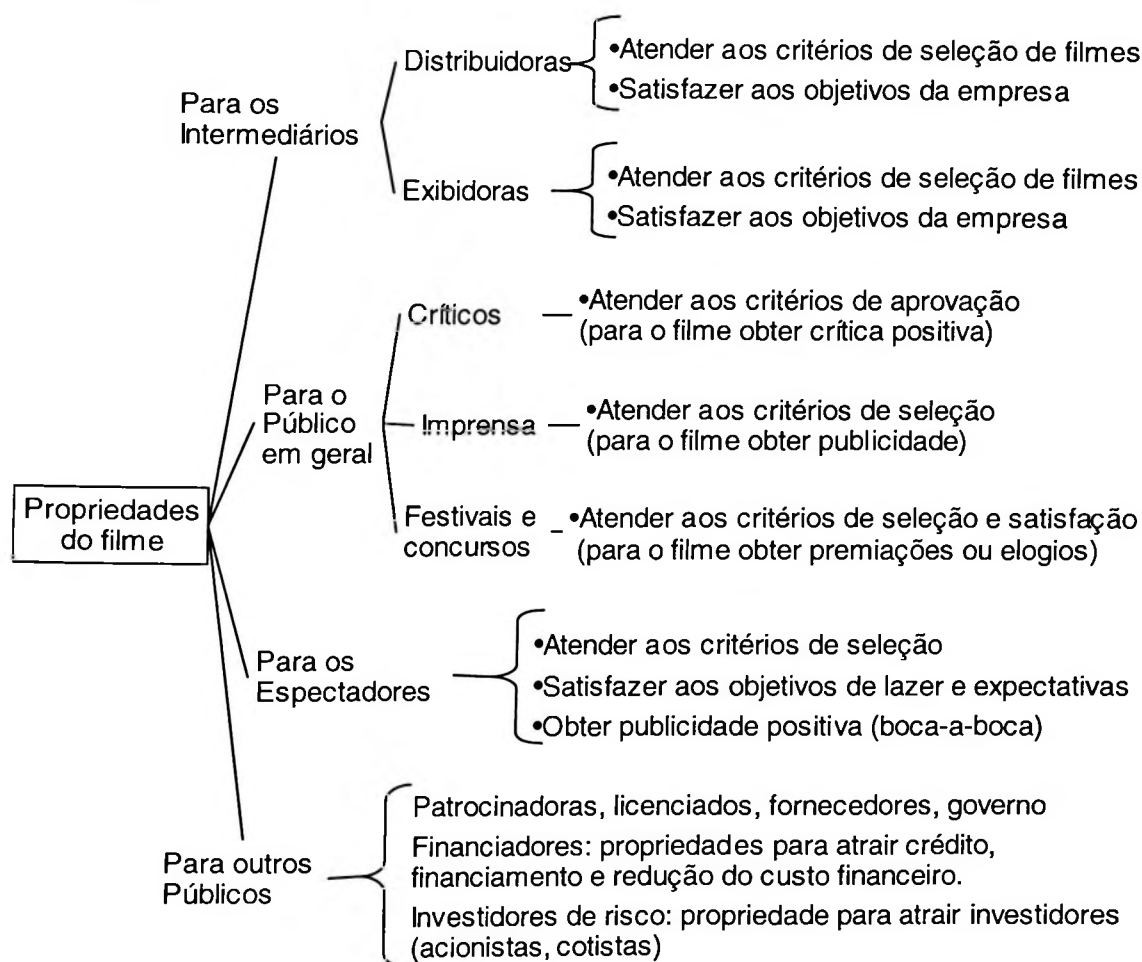


Figura 19 – Públicos envolvidos no sucesso econômico do projeto-filme e possíveis critérios/requisitos aos quais as propriedades de um filme devem satisfazer.

Portanto, se os requisitos de cada elo da cadeia de valor são função do seu ponto de vista, é necessário que tanto o filme quanto o negócio a ele associado, onde seja aplicável, tenham propriedades que atendam aos requisitos de todos os componentes da cadeia de valor, isto é, tenham propriedades para vencer todas as etapas de comercialização do filme, como esquematizado na Figura 20, para um projeto-filme ser bem sucedido.

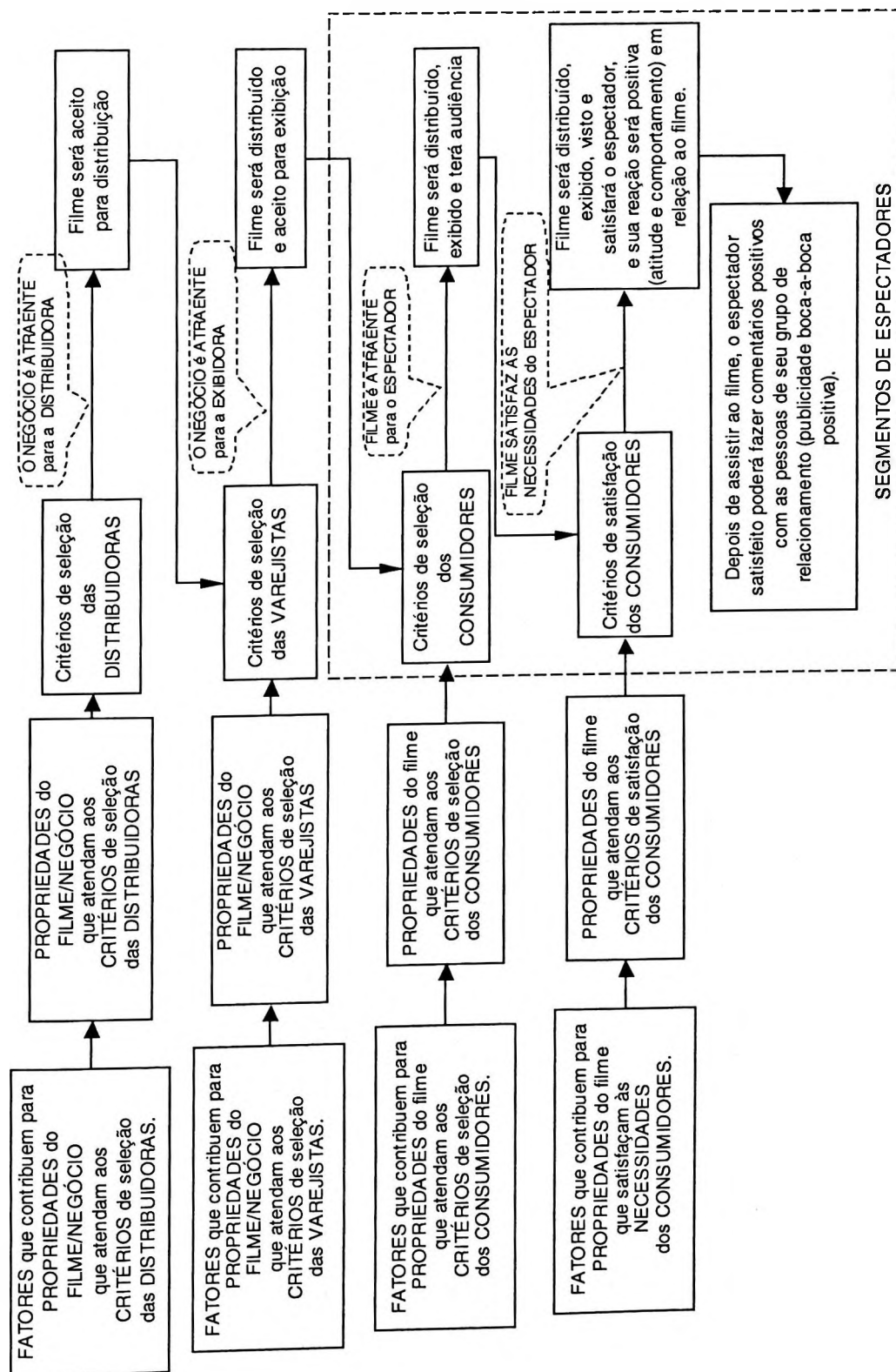


Figura 20 – Estrutura de fatores (atributos do filme e outros) que contribuem para o sucesso de um projeto-filme

Propriedades dos serviços auxiliares e complementares

O sucesso econômico de um projeto-filme depende do trabalho de comercialização, normalmente desempenhado por outros participantes da cadeia de valor. Assim como as propriedades do filme geradas pela produtora e dos acordos comerciais devem ser atraentes para as unidades sociais que a sucedem na cadeia de valor, é necessário que os serviços fornecidos pelos elos intermediários contribuam com determinadas propriedades, resumidas na Figura 21. São requisitos dos serviços desses participantes.

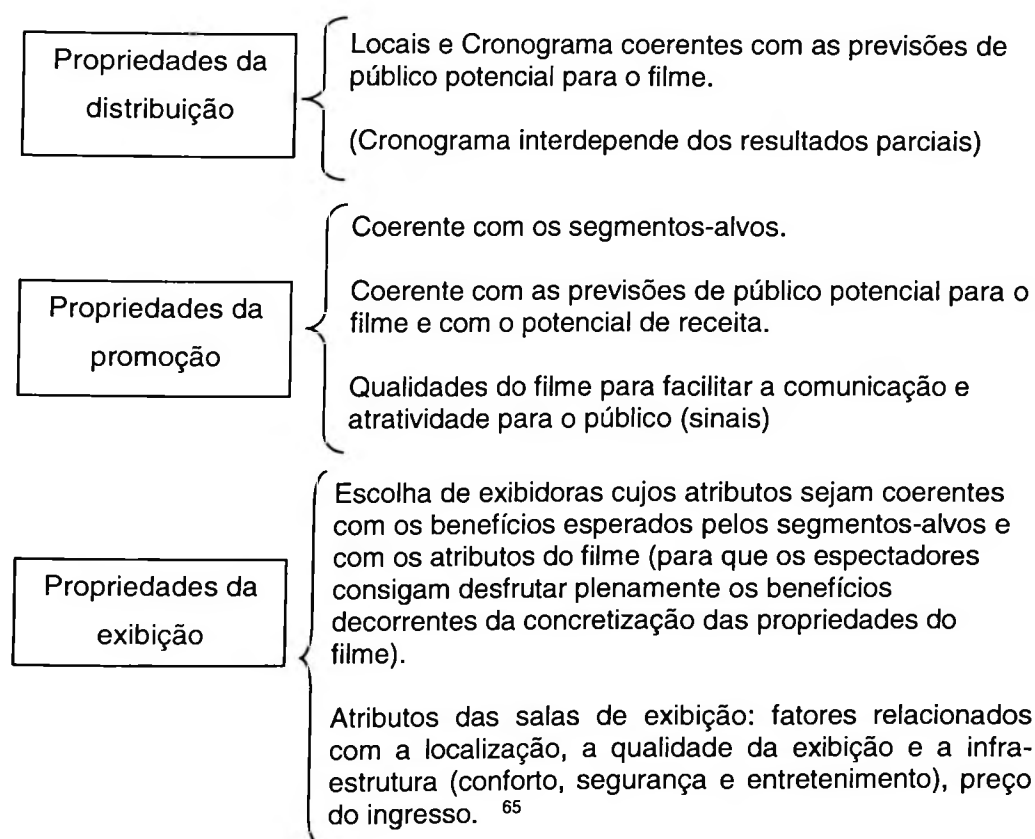


Figura 21 – Propriedades do trabalho de comercialização

Um espectador pode ter o hábito de assistir a filmes na semana de estréia ou somente algum tempo depois, de acordo com seu perfil psico-social. Por isso, algumas

⁶⁵ Infra-estrutura compreende: conforto (inclui sanitários), segurança, entretenimento. Entretenimento compreende área de diversões, alimentação, compras ou passeio. São serviços complementares que um *shopping center* oferece e que os cinemas estão passando a oferecer dentro da sua própria área de espera para a próxima sessão.

propriedades da distribuição, da promoção e da exibição devem acompanhar a mudança de perfil dos espectadores em função do estágio do ciclo de vida do filme na primeira temporada de exibição em determinado mercado.

Propriedades da distribuição

A estratégia de distribuição define locais e cronograma de exibição coerentes com os espectadores-alvos, com as previsões de audiência potencial para o filme, com a propriedade de sinalização e com a expectativa de crítica favorável ou desfavorável (Lampel, 2000) e de rumores favoráveis, ou não, em relação ao filme (Elberse, Eliashberg, 2002: 9).

O cronograma interdepende dos resultados parciais, isto é, depende do comportamento das exibidoras (contratual e extra-contratual) (Elberse, Eliashberg, 2002).

A exibição de um filme em salas e horários convenientes aos espectadores favorece a decisão de assistir ao filme, enquanto a disponibilidade de ingressos facilita a sua compra. Neelamegham e Chintagunta (1999) descobriram que o número de telas é a maior influência positiva no número de espectadores para o universo estudado (filmes de grande bilheteria).

Propriedades da promoção

A promoção deve ser coerente com os segmentos-alvos e com as propriedades do filme de forma a evitar a criação de falsas expectativas. É planejada em função das previsões de público potencial para o filme. A parte da receita prevista de bilheteria destinada à produtora (ou a quem paga a promoção) e o risco associado devem compensar os seus investimentos totais, isto é, o retorno marginal deve ser maior que o investimento marginal em promoção.

A promoção adota as seguintes estratégias:

- Comunica atributos objetivos do filme que sejam de fácil comunicação com o público espectador e que tenham a propriedade de atraí-lo (sinais positivos ou propriedade de sinalização positiva). A produtora deve incluir tais atributos no filme para fortalecer a propriedade de sinalização.
- Cita críticas positivas, prêmios recebidos e audiência anterior (lançamento em outros mercados) como testemunho da qualidade do filme.
- Faz referência a obras anteriores conhecidas, a pessoas de criação que trabalharam no filme e a filmes anteriores em que participaram, fornecendo dados de tais filmes.

Propriedades da exibição

As exibidoras devem ser selecionadas de maneira que seus atributos sejam coerentes com os benefícios esperados pelos segmentos-alvos do filme e com os atributos do filme (para que os espectadores consigam desfrutar plenamente os benefícios decorrentes da concretização das propriedades do filme).

Os atributos da exibidora são fatores relacionados a localização, qualidade da exibição, infra-estrutura (conforto, segurança e entretenimento), preço do ingresso, características dos espectadores que costumam freqüentar suas salas e acesso ao local.

4.2 Descrição de relacionamentos entre elos e variáveis do modelo

A Figura 22 mostra as relações entre as variáveis mais relevantes de um projeto-filme. Todas as variáveis são mensuráveis ou podem ser determinadas para um projeto-filme específico. É possível mensurar os valores de algumas variáveis já no primeiro estágio do projeto-filme ou no decorrer do mesmo; outras são mensuráveis somente após o filme estar finalizado, depois da primeira semana de exibição ou até o término da primeira temporada de exibição em outros mercados anteriores comparáveis ao mercado em questão, neste caso, o território brasileiro.

Quanto mais próximo dos estágios iniciais de desenvolvimento do filme estiver a realização do projeto, menos definido está o filme real, mais difícil é a mensuração da reação de espectadores à exibição do filme e mais complexa é a previsão do potencial de audiência.

Para facilitar o entendimento do modelo, o sistema foi agrupado em blocos: o espectador, a empresa exibidora, a empresa distribuidora, a empresa produtora, a propaganda e a publicidade. Contudo, o fato de um elemento estar contido em um bloco não significa que seja exclusivo daquele bloco. Por exemplo, a propaganda usualmente paga pela produtora, é geralmente criada pela *house-agency* da distribuidora, pode ser financiada pela distribuidora-financiadora e é transmitida pelos veículos de comunicação. Optou-se por representar a propaganda dentro do bloco da produtora porque, geralmente, é paga por ela e, portanto, a responsabilidade final é sua.

Costumam-se comparar receitas brutas de bilheteria e custos de produção de filmes. As participações das pessoas da produção e que se encontram acima da linha do orçamento, são incluídas no custo de produção, também chamado “custo do negativo”. Como se refere à remuneração de fornecedores da produção, é considerado no custo de produção.

Os intermediários são empresas que prestam serviços e que são pagas pelos espectadores. Cada uma retém a sua parte da receita bruta, de acordo com o contrato firmado com a parte anterior no fornecimento, e paga à empresa que lhe forneceu o produto, o aluguel pelo direito de exploração comercial. Mesmo quando essa parcela, ou participação, é calculada como um percentual dos recebimentos, não representa custo ou despesa de produção.⁶⁶

Os demais custos contratados independem da receita bruta de bilheteria. Incluem-se neles os custos de produção e de veiculação da campanha de promoção e os custos financeiros.

A realização do objetivo de lucratividade a partir da receita de bilheteria é originada na decisão do espectador de assistir ao filme. A receita de bilheteria aumenta na medida em que aumenta o número de espectadores que compram ingressos (audiência). Depende, também, do preço pago pelo ingresso. No Brasil, o preço pago varia em função da exibidora, da condição do espectador (meia entrada ou descontos para conveniados com a exibidora), dos dias da semana e horários com preços diferenciados.

O número de espectadores de um filme depende, ainda, da capacidade do projeto-filme de influenciar a decisão de lazer de espectadores para que se sintam atraídos pela exibição do filme em determinados locais e decidam pagar o ingresso para assistir a ele.

⁶⁶ Para cada intermediário, esse valor é calculado e retirado antes do fornecedor receber sua receita bruta. Portanto, poderia ser interpretado como despesa de recebimento, redutor da receita bruta do fornecedor.

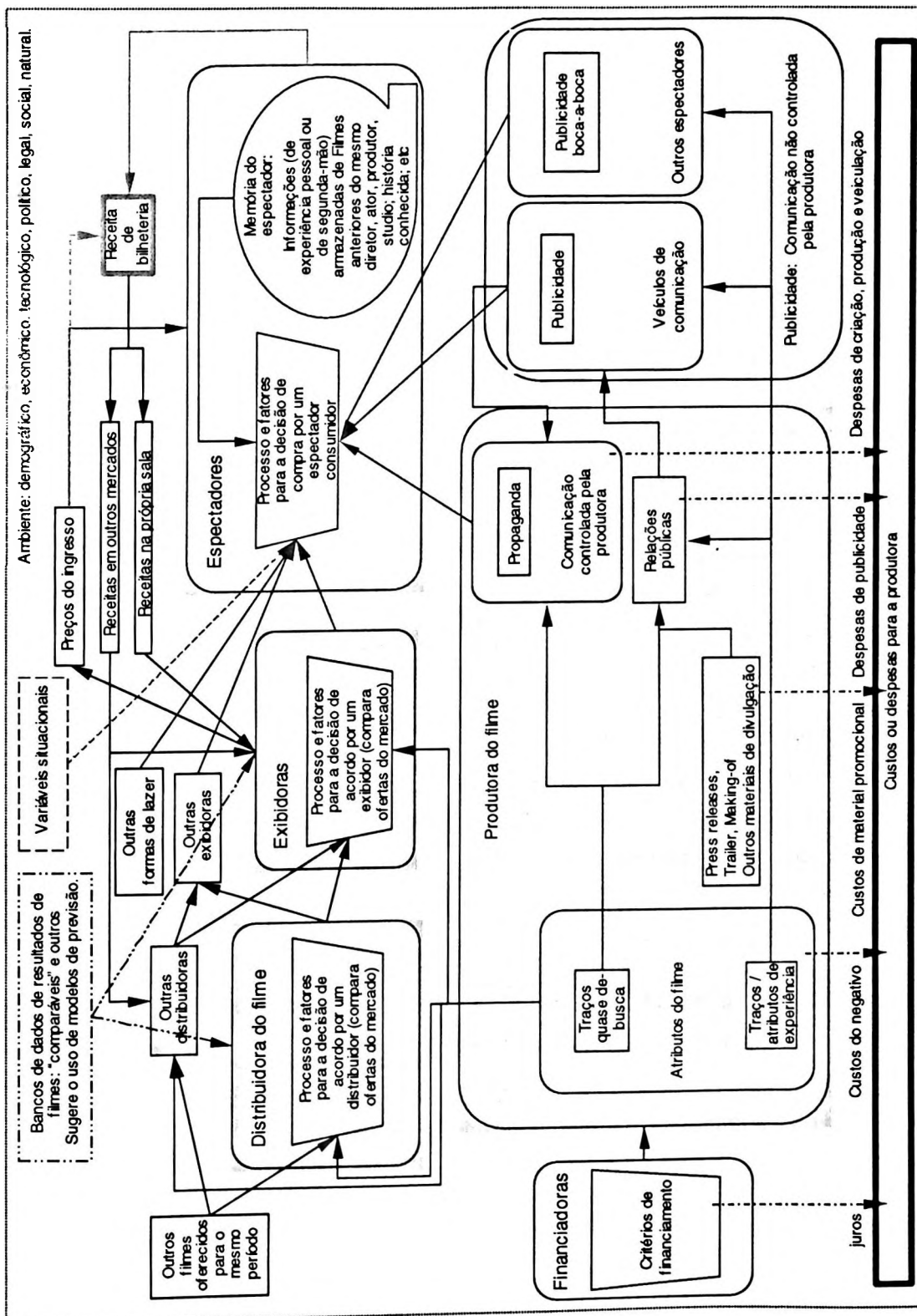


Figura 22 – Relacionamento entre elos da cadeia de valor e variáveis do modelo

4.2.1 Comportamento do espectador

Com tantas opções de entretenimento existentes e concorrência pelo dinheiro de lazer, o freqüentador de cinema tomará uma decisão consciente para assistir a um filme específico em um cinema ou em casa. A formação demográfica dos freqüentadores e seus padrões de seleção influenciam o sucesso de filmes (Squire, 1992: 18-19).

Assistir a um filme exibido em determinado cinema, num determinado horário é uma solução para uma necessidade. Cada tipo de espectador procura benefícios específicos em ir ao cinema, isto é, percebe uma função específica nessa forma de lazer.

Ao identificar o cinema como solução para uma necessidade a satisfazer, o espectador busca atributos, a partir dos quais seja possível inferir propriedades do serviço que possam lhe proporcionar os benefícios desejados (expectativas desejadas). As expectativas se adaptam à realidade em função da informação que o consumidor consegue obter da oferta disponível no mercado. Das informações a respeito de um filme específico, o espectador forma uma idéia antecipada do filme em exibição, isto é, o serviço predito.

A decisão do espectador é tomada com base em predições da experiência de assistir ao filme (serviço predito). Para isso deve buscar informações ⁶⁷ em fontes externas que lhe forneçam material suficiente para construir uma predição e decidir comprar o ingresso, após comparar com a informação que já possui na memória. Se a pessoa considera as expectativas do filme adequadas às suas necessidades, provavelmente decide vê-lo.

Após o encontro do serviço, isto é, após terminar de assistir ao filme, o espectador experimenta uma sensação de satisfação ou de insatisfação. Essa sensação pode ter duração limitada e até alterar-se com o passar do tempo. A relação entre a predição e a satisfação foi questionada por Neelamegham e Chintagunta (1999), não sendo confirmada por seu estudo empírico.

Para um projeto-filme, analisado separadamente da vida da empresa, o aspecto mais importante do comportamento pós-compra é a contribuição para o número de

⁶⁷ Informações. A qualidade e quantidade de informações procuradas e os veículos consultados dependem das características pessoais do espectador: propriedades procuradas e atributos pesquisados, tempo e energia disponíveis para a escolha, importância da decisão, e outras, relacionadas com o grau de envolvimento do espectador na compra. Espera-se que um *heavy-user* seja menos seletivo que um *light-user*, porque seu consumo de novos filmes é maior e necessita, portanto, possuir uma faixa de aceitação ampla no processo de escolha.

espectadores do filme (audiência). A comunicação pessoal boca-a-boca influencia a audiência. Se a atitude do espectador após a experiência é positiva, tendo ficado satisfeito com o filme, ele pode divulgá-lo positivamente (isto é, recomendar que amigos assistam ao filme) ou não. Nos casos em que sua atitude é negativa, não ficando satisfeito com o filme, ele pode fazer divulgação negativa (isto é, recomendar a amigos que não assistam ao filme) ou não. Esta atividade depende da probabilidade do espectador conversar com outros que ainda não assistiram ao filme enquanto ainda se recorda da sua experiência (Eliashberg et al., 2000) e das características individuais de personalidade. Estas variáveis são específicas de cada indivíduo em relação a cada filme, exceto a probabilidade de conversar com outros espectadores.

Para modelos que utilizam diretamente a medida da intenção de comunicar boca-a-boca para fazer predições, avaliar a satisfação é desnecessário. Se não é possível medir a intenção da comunicação boca-a-boca, passa a ser necessário avaliar atitudes que levam a esse tipo de comportamento tais como a satisfação resultante da experiência para se inferir a probabilidade da comunicação boca-a-boca. Outros tipos de comportamento após a experiência não costumam ser considerados, no caso de filmes.

Processos de decisão

A decisão dos espectadores se dá segundo os processos que foram anteriormente descritos nesta dissertação. Dentre as alternativas de lazer, o processo de escolha do cinema, do local de exibição e do filme específico dependem das características pessoais do espectador e de influências externas⁶⁸.

Os processos de identificação da necessidade, de busca de informações e de seleção do filme e da exibidora ocorrem de maneira e seqüência específicas para cada segmento de espectador. Por exemplo, um espectador potencial, após escolher o cinema como lazer, pode selecionar primeiramente uma localização da sala de exibição e

⁶⁸ A decisão de ir ao cinema e assistir a um filme pode ser tomada de forma totalmente independente de outras pessoas ou sob influência delas, isoladamente ou em conjunto. *Independente* de outras pessoas é característica de consumidor inovador e pode acontecer quando vai ao cinema só ou acompanhado. *Sob a influência de outras pessoas* é característica de consumidor não inovador e pode ocorrer em função de pessoas do grupo primário, decorrente da indicação de um filme por uma pessoa conhecida (divulgação boca-a-boca) ou da decisão *em conjunto com outras* pessoas. A influência de grupos sociais primários ou secundários pode *limitar a escolha* para evitar críticas ou para alimentar o autoconceito relativo ao grupo secundário (Gade, 1998: 195). Está relacionado à percepção de risco social (Zeithaml, 1981), porque ir ao cinema é uma atividade que se faz em público.

escolher o filme depois, no local.⁶⁹ Outro tipo de espectador tem o hábito de escolher primeiro o filme e, em seguida, procurar um local de exibição.⁷⁰ Pode ocorrer que a necessidade seja identificada somente após a obtenção de informações a respeito de um filme, por exemplo, por indicação pessoal de um amigo.⁷¹ Para esse terceiro tipo de espectador, o cinema é apenas uma forma de lazer, não uma das preferidas. Diversos benefícios procurados no cinema (diversão e relaxamento, enriquecimento da cultura como meio de comunicação, produto artístico ou fenômeno cultural ou como enriquecedor da vivência) em função de características do espectador (sócio-demográficas) foram abordados na discussão da pesquisa Lage-BBDO ([1986]). O estudo de segmentação de espectadores é importante principalmente para se identificar propriedades compatíveis entre si que consigam satisfazer simultaneamente a diversos tipos de espectadores.⁷² Ao contrário dos filmes de alto orçamento, os filmes de orçamento menor não têm acesso a determinados atributos caros e devem escolher propriedades mais específicas para direcionar seus recursos a segmentos específicos de espectadores de maneira que aumentem a eficiência dos seus investimentos, por exemplo, com temas ou histórias de alta atratividade para determinados grupos de espectadores, mas de baixo custo de produção.

Como o tempo disponível para lazer é cada vez mais limitado (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 78), e provavelmente o recurso financeiro continua sendo limitante para muitos espectadores, o potencial espectador espera assistir ao filme que melhor atenda às suas necessidades intelectuais ou emocionais, ou ambas. Por isso, antes de decidir assistir a um filme, procura informações a respeito de propriedades do filme.

Na busca de informações, o tempo e o esforço despendidos são, também, limitados e dependem do envolvimento do espectador com a atividade de assistir a filmes. Há restrições de tempo para tomar decisões bem informadas (Austin, 1989; Eliashberg, Sawney, 1994; Jowett, 1985; Pryluck, 1986; Scott, 1978, citados por Lampel, 2000). Portanto os consumidores têm que tomar decisões baseados nas informações circulantes, dada a velocidade em que filmes entram e saem dos mercados (Lampel, 2000).

⁶⁹ Compra parcialmente planejada.

⁷⁰ Compra planejada.

⁷¹ Caso de interesse latente pelo filme (Blackwell, Miniard, Engel, 2001: 78)

⁷² Exemplo de adaptação a segmentos específicos, foi a edição de três finais alternativos para um mesmo filme, exibidos em diferentes regiões (Jowett, Linton, 1989:24 citado por Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 31)

Informações internas do espectador

A informação residente na memória do espectador (fonte interna) é proveniente de experiência anterior (busca interna) ou de informação obtida anteriormente de fontes externas. O espectador não possui conhecimento de experiência anterior do novo filme, mas pode ter experiência de outros filmes dos mesmos realizadores (fornecedores do produto básico) e de outros tipos de conhecimento necessário para avaliar filmes antes de assistir a eles. A informação anterior à de lançamento do filme depende do interesse do espectador em relação ao cinema. Os mais envolvidos procuram manter-se informados a respeito do que ocorre no setor (Lage/BBDO, [1986]) e têm experiência de assistir a diversos filmes. Os que possuem experiência mais diversificada em filmes conhecem várias formas de linguagem cinematográfica e, portanto, são capazes de compreender uma variedade de filmes maior do que os menos experientes e de perceber aspectos de um filme “invisíveis” a outras pessoas.

Informações externas ao espectador

Antes da experiência de assistir ao filme, o espectador pode utilizar informações a respeito de atributos do filme, observáveis antes da experiência (atributos “quase de busca”), que permitam inferir algumas propriedades. A respeito de atributos cujo conhecimento só é possível após a experiência completa de se assistir ao filme (atributos de experiência), ele pode obter informações de outras pessoas que já assistiram ao novo filme. Esses dois tipos de informação são obtidos de fontes externas.

Um consumidor inovador busca comunicação informativa, baseada em fatos, não opiniões, para tomar uma decisão e procura essa informação em veículos especializados (Shiffman e Kanuk, 1994: 543-550). Gosta de novidade e, no caso de espectadores de filmes, quer ser um dos primeiros a assistir ao filme. Caso o comportamento seja não inovador, aguarda outras pessoas assistirem para colher opiniões e utilizar outros fatores tais como o tamanho de público que assistiu a um filme ou os prêmios concedidos como parâmetros de avaliação; é mais suscetível a indicações positivas ou negativas. Há um terceiro tipo de espectador que toma decisão autônoma, baseada em fatos e independentemente da indicação de outras pessoas, mas, se há grande fluxo de outros espectadores para determinado filme escolhido, espera até que as filas de cinema se reduzam para, então, assistir ao filme. Decorrente do comportamento inovador ou não, o tempo de decisão difere entre espectadores. Conseqüentemente, o tipo de espectador

que procura um filme varia no decorrer do ciclo de vida da primeira temporada de lançamento. As formas de comunicação e o apelo do conteúdo devem acompanhar essa variação (Shiffman e Kanuk, 1994: 543-550).

Comunicação referente ao filme

Os atributos “quase de busca” (Hennig-Thurau, Walsh e Wruck, 2000) podem ser conhecidos a partir da comunicação da empresa ou de outras fontes não controladas pela produtora. Testemunhos de atributos somente avaliáveis após a experiência completa podem ser obtidos de fontes que relatam resultados da experiência: outros espectadores e veículos de comunicação que apresentam análises e avaliações críticas profissionais. Essas fontes são chamadas de fontes neutras, porque não são controladas pela empresa produtora. As fontes de informação controladas pela empresa são as formas de comunicação pagas, tais como anúncios de televisão ou outros (*trailers, displays, cartazes, outdoors*) em diversos veículos de comunicação e comunicação nas entradas das salas de exibição.⁷³

Podem-se classificar as fontes não controladas pela empresa, ou neutras, em não profissionais ou profissionais, e pessoais ou impessoais. A comunicação boca-a-boca (fontes pessoais não profissionais) influencia fortemente a audiência, nas semanas subseqüentes à da estréia (Lampel, 2000), como mostraram alguns trabalhos empíricos no setor de cinema (por exemplo, Neelamegham, Jain, 1999, Eliashberg et al. 2000). Uma explicação para isso é a maior identificação de gostos de espectadores com as fontes pessoais do que com as fontes impessoais⁷⁴. Atualmente, existem outras formas de comunicação não profissional que, embora tenham origem em qualquer tipo de pessoa, são colocadas à disposição de qualquer interessado: são os sítios de avaliação de filmes na *Internet*, nos quais qualquer pessoa pode atribuir graus à qualidade de filmes ou votar; e grupos de discussão, em que os comentários podem conter testemunhos na forma de relatos. Nos grupos de discussão em que os gostos pessoais podem ser identificados pelos demais participantes, um testemunho pode ter caráter mais individualizado e ter força de comentário ao vivo, mesmo por meio eletrônico. Poderia ser denominado “boca-a-boca eletrônico”.

⁷³ Promoção (propaganda e *merchandise*) nas entradas dos cinemas e *trailers* nas salas de exibição, antes das sessões: embora seja interesse da exibidora de divulgar a sua programação, há a possibilidade da cobrança do espaço na entrada e pela extensão do trailer, analogamente ao comportamento dos supermercados em relação ao *merchandising* dos produtos.

⁷⁴ Ao avaliarem serviços antes da compra, os usuários buscam principalmente fontes pessoais (boca-a-boca) e confiam mais nelas do que em fontes impessoais (Zeithaml, 1981; Heskett, Sasser, Hart, 1990).

O efeito da divulgação boca-a-boca depende da suscetibilidade do espectador, aqui denominado “indeciso”, em relação a esse tipo de recomendação e da credibilidade da fonte (Eliashberg et al., 2000). Por exemplo, pode haver incompatibilidade de gostos ou a descrença na capacidade do divulgador de avaliar um filme. Espera-se que próximo da estréia, a crítica profissional publicada influencie nas receitas de bilheteria sem a influência da comunicação boca-a-boca e, nas semanas seguintes, a boca-a-boca cresça em importância. Partindo dessa premissa, Eliashberg e Shugan (1999) encontraram evidência de que críticos profissionais agem mais como “preditores” (*predictors*) de receitas do que como influenciadores. Outros autores encontraram relação positiva entre críticas e a receita de bilheteria.

Os veículos de comunicação (jornais, revistas, rádio, televisão e Internet) fornecem conteúdo criado por profissionais. São formas de comunicação profissional impessoal. O conteúdo engloba resenhas críticas, reportagens informativas e classificação de qualidade de filmes, sinopse e ficha técnica na seção de programação de cinema, e entrevistas com os participantes do filme. Além dessas informações, de acordo com a natureza do veículo, podem apresentar trechos de filmes, músicas de filmes, participação de artistas em programas de entrevistas e outros, *making-of's* e filmes pseudo-informativos (*clips* curta-metragem ou infomerciais) preparados pela produtora do longa-metragem. Como é pouco comum o espectador identificar-se com os gostos e preferências desse tipo de fonte, é mais provável que utilize principalmente a comunicação objetiva, baseada em fatos, do que a comunicação persuasiva, e não considere úteis as classificações de qualidade do filme publicadas nesses veículos. Entrevistas com as pessoas de criação dos filmes (atores, diretor, produtor, roteirista, por exemplo) transmitidas pelos veículos de comunicação podem servir como fontes de informação e são uma forma de se obter publicidade para o filme, assim como a sua participação em eventos públicos. O serviço de relações públicas da produtora ou da distribuidora que a representa coordena o fornecimento de informações e de material para os profissionais desses veículos.

Outras variáveis relativas à demanda primária

Além das variáveis citadas (características do espectador, comunicação referente ao filme controlada pela produtora e não controlada), afetam a decisão de um espectador, a distribuição (por exemplo, Eliashberg et al., 2000; Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001; Elberse, Eliashberg, 2002), a vinculação da distribuidora a um grupo

produtor de filmes, a concorrência (Neelamegham e Chitagunta, 1999; Elberse, Eliashberg, 2003), a sazonalidade (Elberse, Eliashberg, 2002; Reis, 1998), o número de telas (por exemplo, Neelamegham e Chintagunta, 1999) e o preço do ingresso.

O comprimento do filme, proporcional à sua duração, foi discutido na revisão de literatura. Deve-se acrescentar que há uma duração mínima, abaixo da qual o valor percebido do serviço se reduz e pode causar insatisfação na relação benefício-custo do espectador.

Todos os sinais empregados para atrair o espectador só fazem sentido se este tiver conhecimento do que eles representam. Esse conhecimento pode já estar residente na memória do consumidor ou ser obtido de fontes de informação externas a ela. A própria fonte onde o consumidor tomou conhecimento do sinal pode explicar o significado de determinados atributos de sinalização. Por exemplo, o mesmo texto que menciona o nome de um diretor, sinal da qualidade do filme, pode fornecer informações complementares, tais como os títulos dos filmes que ele dirigiu, os prêmios ganhos pelos mesmos ou pelo diretor, quantos espectadores assistiram aos seus filmes, resultados de pesquisas de satisfação de pessoas em relação a trabalhos anteriores seus, inclusive o filme em questão, uma descrição do estilo da obra de tal diretor. Se o espectador já conhece trabalhos anteriores, basta saber o nome do diretor para resgatar as informações que já possui. O mesmo vale para o conhecimento de personagens. Por exemplo, se o filme possui um personagem de determinada história em quadrinhos, o leitor dela forma uma expectativa quanto ao contexto do filme.

Atributos da qualidade geral do filme e relativos à satisfação

Após a exibição, o espectador leva consigo recordações da experiência, relacionadas à satisfação com o resultado. As recordações dizem respeito a atributos do filme (sons e imagens recordados dos atributos de experiência) e a pensamentos e emoções que levam a reflexões. A satisfação pode mudar no decorrer do tempo e em decorrência do esquecimento ou da obtenção de novas informações relacionadas ao filme, por exemplo, ouvir comentários de outros espectadores que assistiram a ele ou ler uma análise do filme que destaque pontos até então “imperceptíveis” para o espectador. Conseqüentemente, o comportamento de divulgação boca-a-boca pode se alterar.

Os atributos do filme que podem ser percebidos pelo espectador (aspectos emocional e racional) durante a exibição dizem respeito à satisfação com o processo de assistir ao filme. Da pesquisa bibliográfica e de diálogos com profissionais do setor

reuniu-se um conjunto de atributos que influenciam o resultado final do produto-filme e devem, portanto, influenciar a experiência do espectador com o filme e, conseqüentemente a sua satisfação. O conhecimento das possibilidades de combinação desses elementos é útil tanto para a definição do produto quanto para a preparação de material para testes durante os estágios iniciais do projeto-filme. Alguns desses elementos são: fotografia e trilha sonora, música, tema, história (envolvente), enredo (convincente, sem aparência de falso), tramas, personagens (verdadeiros em relação ao ambiente do filme, importantes para o espectador), atores (carisma e “vestir bem o personagem”, isto é, representação convincente do personagem), sinergia entre as atuações dos atores principais e do elenco, figurinos, cenários, linguagem cinematográfica acessível ao espectador (exige certo conhecimento anterior, depende de experiência anterior do espectador com o cinema – preparo cognitivo, afetivo, racional e emocional), ritmo (qualidade do roteiro, da direção e da edição), qualidade da reprodução da imagem e do som. O roteiro é fundamental no planejamento do filme. Muitos problemas de linguagem e de produção podem ser resolvidos no primeiro estágio do projeto, antes que grandes investimentos tenham sido feitos. Além dos atributos anteriores, o desfecho da trama (ou os desfechos das tramas) e o fecho do filme contribuem para a percepção da qualidade geral do filme. ⁷⁵

Distribuição e número de telas e de assentos ofertados

Quanto maior é a audiência esperada, maior o tamanho da sala em que o filme é exibido no caso de conjunto de salas de uma exibidora num mesmo local (*multiplex*). Normalmente, a estréia ocorre em salas maiores, e a exibição passa para salas cada vez menores em função da redução do público esperado. Esse procedimento funciona para alguns freqüentadores de cinema como sinal de que o filme deverá ser retirado de exibição brevemente e age também como um fator de pressão para espectadores potenciais. Espectadores pressionados podem antecipar sua decisão de assistir ao filme (Lage/BBDO, [1986]).

Com base em um estudo empírico, Neelamegham e Chintagunta (1999) afirmam que a maior contribuição para o resultado de audiência é o número de telas em que o

⁷⁵ A experiência pode ser avaliada como satisfatória ou insatisfatória. A emoção pode ser desagradável e o espectador ficar satisfeito com isso, por ser uma propriedade procurada por ele. Nesse caso, a emoção desagradável é um benefício.

filme está disponível.⁷⁶ O aumento do número de telas pode ser proveniente do aumento da oferta de horários no mesmo local, no caso de um conjunto *multiplex*, e do aumento da amplitude da cobertura. No primeiro caso, aumenta a conveniência para o espectador em termos de horário e de escolha de assentos. No segundo, cresce a conveniência de escolha de local para um número maior de espectadores em relação à necessidade de deslocamento e proporciona maior visibilidade em função do número de freqüentadores de cada local (eleva-se a exposição à promoção de ponto de venda).

O aumento da oferta pode ser crucial para a compra do ingresso por um espectador. Ainda é rara a compra antecipada de ingressos para o cinema. O fato de ter que chegar mais cedo para comprar o ingresso aumenta o custo para o consumidor em tempo, esforço e, em muitos casos, em dinheiro (estacionamento, alimentação e outros gastos com entretenimento) que ele pode associar ao custo de assistir ao filme. Se os espectadores que desejavam assistir a um filme encontram a lotação esgotada para o horário planejado podem reagir de quatro maneiras: (1) esperar o próximo horário, (2) alterar a decisão para outro filme aceitável em exibição no mesmo local, (3) deslocar-se até outro local de exibição ou (4) desistir de ir ao cinema nesse dia. Cada uma das decisões representa uma perda para o filme. Na primeira, não há uma perda financeira direta, mas um aumento do custo para o consumidor. No quarto caso, o efeito para os consumidores é semelhante ao primeiro, com a agravante de não receber o serviço principal planejado. Representa, também, uma perda financeira para o projeto-filme que pode ou não ser recuperada mais tarde, dependendo da vontade de assistir ao filme em questão não se apagar das memórias de tais espectadores antes que tenham nova oportunidade de ir ao cinema e do filme permanecer em exibição até esse dia. No segundo tipo de reação, isto é, decidirem assistir a outro filme, o valor dos ingressos foi perdido para um filme concorrente, que pode ou não ter preenchido as expectativas para aquele momento e pode ter ocupado um espaço nas mentes dos espectadores, perdido pelo projeto-filme momentaneamente ou para sempre. Se os espectadores se dirigirem a outro local para assistirem ao filme e tiverem êxito, a perda maior será da sala de exibição.

Essa situação pode ser evitada pela venda antecipada de ingressos. É o caso da venda pela *Internet*, que não oferece normalmente descontos (preço da conveniência) e exige que o espectador tenha acesso a ela, cartão de crédito e que escolha

⁷⁶ O aumento do número de telas tem dois efeitos: aumenta a visibilidade relativa do filme em questão e reduz a dos demais, porque o número de telas é limitado (fixo no curto-prazo); aumenta a disponibilidade de lugares disponíveis.

antecipadamente o filme e o horário. É adequado para consumidores com esse perfil. Elimina a possibilidade de escolher o filme no próprio cinema (compra parcialmente planejada).

A localização das salas de exibição onde há entretenimento não reduz o tempo gasto no processo de ir ao cinema, mas favorece a redução da percepção desse tempo porque permite que o espectador ocupe o tempo com outras atividades que não são associadas diretamente ao processo de exibição de filmes. Outro recurso, ao qual as exibidoras têm aderido, é a criação de áreas de entretenimento na entrada do conjunto de salas de exibição (lojas, alimentação, diversões, exibição de *trailers*) que são fontes de renda exclusivas da exibidora, ou seja, não contribuem para a receita do filme. O filme passa a ser gerador de tráfego para o consumo dos serviços complementares.

Fatores situacionais e Sazonalidade

Há épocas do ano em que a demanda se intensifica e a concorrência também (Elberse, Eliashberg, 2002). A demanda varia em função da época do ano, com maior pico em julho e menor em janeiro (Reis, 1998).

Einav (2001) dividiu a sazonalidade em dois tipos: sazonalidade da demanda e da qualidade dos filmes lançados. Ele descobriu que os padrões de lançamento observados não estão intimamente relacionados com a demanda (Einav, 2001 citado por Elberse, Eliashberg, 2002: 8).

Há outros fatores que influenciam a demanda. Esses fatores podem alterar a demanda total e a demanda relativa entre filmes concorrentes. Alterações climáticas, por exemplo, chuva⁷⁷, inundações ou congestionamento de trânsito podem reduzi-la. Mudanças de condições meteorológicas de adversas para agradáveis durante um fim de semana podem incentivar os espectadores a ocuparem seu tempo de lazer em atividades ao ar livre ou viajarem, e reduzir a demanda por cinema em determinadas regiões. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) prevêem influências no julgamento do consumidor em relação ao nível de serviço que ele considera adequado. Denominam “fatores situacionais”: tempo ruim, catástrofe, excesso de demanda aleatória. Fatores tais como

⁷⁷ Anselmo Duarte conta que o filme “O Pagador de Promessas” beneficiou-se de uma chuva torrencial. Essa chuva afastou grande parte do público do festival de *Cannes* da exibição do seu maior concorrente que ocorreu em horário nobre. Apesar do horário do filme brasileiro não ser o mais visto, naquele ano foi o horário em o cinema superlotou. A comunicação boca-a-boca funcionou, diz ele, e influenciou o júri. François Truffaut deu seu voto favorável a descoberto e isso foi decisivo (Entrevista na TV Cultura, São Paulo, exibida em 23.03.2003).

estes influenciam a demanda total e a demanda relativa entre filmes concorrentes. “Influências não sistemáticas” na audiência de filmes são uma variável, utilizada por Neelamegham e Chintagunta (1999) para captar diferenças de idiosincrasias específicas de cada país, desde tempo desfavorável até feriados nacionais, que influenciam a ida ao cinema ⁷⁸. A qualidade do serviço considerada adequada, e, portanto, a demanda, pode ser influenciada por problemas do serviço ou emergências (intensificadores transitórios do serviço), oferta de filmes concorrentes (alternativas de serviços percebidas), dificuldade de comprar o ingresso (problemas de fila, espera, falta de ingressos) e disponibilidade de horários (papel percebido do usuário) (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993).

4.2.2 Comportamento da exibidora

Ao assinar um contrato de exibição, uma exibidora deve avaliar o benefício financeiro. O resultado financeiro da exibidora depende dos termos do acordo, isto é o preço do aluguel do filme ou de sua porcentagem na receita bruta de bilheteria, e de uma estimativa de audiência. Esta primeira estimativa, ou previsão, é baseada em: atributos do filme, comunicação referente ao filme, concorrência, distribuição e número de espectadores em outros mercados (Neelamegham, Chintagunta, 1999; Elberse, Eliashberg, 2002) e, aqui são acrescentados, preço médio do ingresso para o tipo esperado de espectadores (isto é, quantos pagarão “meia entrada” ou “inteira”).

A exibidora deseja obter a máxima ocupação das salas de sua propriedade em que o filme será exibido. Em conjunto com a taxa de ocupação, afetam o resultado econômico do filme para a exibidora o preço médio do ingresso pago pelos espectadores e a porcentagem da bilheteria que cabe à distribuidora. Essa porcentagem é prevista em contrato negociado com a distribuidora, podendo ser pequena na estréia e crescer ao longo das semanas da exibição de um filme. No Brasil, os contratos são verbais, ou seja, são acordos com base em confiança e em dependência mútua. A distribuidora deveria ser capaz de garantir que uma quantidade suficiente de espectadores comprará ingressos da exibidora. ⁷⁹ Tal filme deve ser desejado individualmente pelos elos da cadeia de valor por motivos específicos de cada um.

⁷⁸ No Brasil, a frequência de espectadores se reduz, por exemplo, em dias de final de campeonato de futebol ou do último capítulo de uma novela.

⁷⁹ Não está em questão, nesse caso, o sistema de negociação de pacotes, em que, para a exibidora adquirir a um custo menor que o de filmes adquiridos isoladamente um ou mais filmes com grande potencial de bilheteria, portanto desejado, é obrigado a aceitar, por contrato, em sua grade de programação, filmes que

Ao analisarem a oferta, Elberse, Eliashberg (2002; 2003) tratam a variável “número de telas” como “variável dependente” da demanda. Na análise da demanda é “variável independente” e a audiência, “variável dependente”. A oferta de filmes pela exibidora no decorrer da temporada de exibição depende da previsão de audiência para cada semana, ou seja, das variáveis acima e do histórico da audiência das suas salas nas semanas anteriores (Elberse, Eliashberg, 2002).

A oferta tende a ser compatível com a demanda esperada, pois, se a exibidora acredita que o filme atrairá espectadores, programará a exibição em uma quantidade de salas de capacidade suficiente para receberem esse público. A programação é estabelecida no contrato de exibição com a distribuidora. É baseada em previsões que utilizam dados anteriores à estréia. Contudo, a cada semana a audiência nas salas da exibidora é medida e esta refaz as estimativas de acordo com esse desempenho do filme. A oferta de salas tende a ser modificada em função do público esperado, cujo valor é ajustado pelo resultado das semanas anteriores da mesma exibidora, com maior peso na semana imediatamente anterior (Elberse, Eliashberg, 2002).⁸⁰

O modelo *SilverScreeneer* (Swami, Eliasherg, Weinberg, 1999) foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar as exibidoras a maximizarem seu lucro acumulado. Segundo as recomendações do modelo, a exibidora deve escolher os filmes “certos” em menor quantidade e exibi-los durante mais tempo (Weinberg, 2000: 8). Essa prática tende a reduzir o espaço para a exibição de outros filmes. Portanto, tende a aumentar a intensidade da concorrência.

A demanda esperada pode ser estimada antes do lançamento a partir de atributos do filme que permitam compará-lo com outros filmes que possam ser considerados semelhantes (comparáveis) e de cujos resultados se possa inferir resultados para o projeto em questão. Esses valores estão disponíveis em bancos de dados de filmes (internos ou externos à empresa). Outras fontes de dados são os resultados do mesmo filme em outros mercados e que possam ser comparados com o mercado em questão, o do território brasileiro. Os importados que já foram lançados em outros mercados trazem

não deseja. Com o pacote, a exibidora paga menos do que pagaria pela soma dos valores dos filmes. Porém, é importante pensar no poder de barganha que representa um filme de grande potencial de bilheteria num pacote de negociação.

⁸⁰ Se uma quantidade de espectadores que pretendia assistir a um determinado filme não encontrou lugar e desistiu de ir ao cinema, ou decidiu assistir a filmes em outra exibidora, esses dados não são computados, porque não há controle do não atendimento. Se ocorrer lotação plena (ingressos esgotados), provavelmente um ou mais espectadores não serão atendidos naquela sessão. Mesmo se há poucos lugares disponíveis, espectadores que conhecem a sala podem desistir de comprar ingresso se supuserem que não conseguirão lugares bem posicionados em relação à tela.

consigo alguns números de resultados que podem servir de base para estimativas do potencial de bilheteria no mercado brasileiro (Neelamegham, Chintagunta, 1999).

4.2.3 Comportamento da distribuidora

Além da exibidora, a distribuidora, também avalia antecipadamente os atributos do filme. A empresa de distribuição faz estimativas ⁸¹ de potencial de audiência a partir de dados de outros filmes, provenientes de banco de dados de sua propriedade ou externos. Essa audiência é segmentada e regionalizada. De posse do mapa de segmentação e conhecendo atributos de filmes comparáveis entre si (do banco de dados), o que sugere o uso de modelos de previsão, a distribuidora consegue fazer previsões de receita. Esse é provavelmente um dos fatores mais importantes no processo de seleção de filmes para distribuição. É comum a distribuidora financiar a promoção de lançamento do filme e isso implica em riscos de não recebimento do pagamento da produtora, caso o filme resulte em prejuízos para esta que possam levá-la à falência. Outra variável que pode influenciar o processo de seleção é a pertinência do filme a uma linha com determinadas características que atendam aos segmentos-alvos, acerca dos quais a distribuidora tem experiência em promover lançamentos ou que supõe conhecer. ⁸²

O filme pode ter sido lançado anteriormente em outros mercados, pela mesma distribuidora ou por outras. É possível se estabelecer uma comparação entre mercados para prever a audiência. Mesmo dentro do Brasil, pode ser feita uma regionalização do lançamento, em mercados de teste, como se faz em mercados de outros países.

A distribuidora presta seus serviços mediante um contrato de distribuição com a produtora. Para essas empresas, está em questão a soma das receitas de todas as bilheterias do território atendido pela distribuidora, não importando diretamente a taxa de ocupação das salas, uma vez que sua parte na receita das bilheterias é proporcional ao número de lugares ocupados por filmes de sua distribuição, não importa em que salas. A porcentagem de bilheteria é decorrente do contrato negociado com a produtora e do contrato negociado com a exibidora. Pode ser maior na estréia e decrescer ao longo das semanas da exibição de um filme. Por outro lado, além de procurar atingir um maior número de telas com filmes de sua distribuição em exibição, como o número de salas é limitado e há também concorrência entre distribuidoras, cada uma tem a responsabilidade

⁸¹ A estimativa pode ser subjetiva, com base na experiência do decisor.

de manter as exibidoras satisfeitas, ou seja, tem de se preocupar também com a taxa de ocupação das salas.

Dependendo da participação da distribuidora na bilheteria, os gastos de promoção do filme são despesas da produtora. O trabalho de comunicação é realizado por uma agência interna da distribuidora e a produtora remunera a distribuidora pela criação da campanha, pela criação das peças e pela veiculação. É comum a distribuidora também financiar todas essas despesas da produtora. Também nesse aspecto, a distribuidora tem uma responsabilidade indireta no dimensionamento correto da campanha: subdimensionada, o projeto-filme não concretizará todo o seu potencial de audiência; superdimensionada, os excessos não trarão incrementos expressivos nos resultados, podendo até causar prejuízos para a produtora. Nos casos em que a participação da distribuidora nas receitas é maior, ela pode assumir essas despesas. Se os direitos de distribuição são alugados perpetuamente (vendidos) para a distribuidora para determinada região, ela deve assumir toda a responsabilidade pela comercialização, inclusive as despesas.

Outro fator de distribuição é a cobertura geográfica, para que o filme esteja disponível em salas convenientemente localizadas em relação aos espectadores-alvos (isto é, dentro de sua área de conveniência).

4.2.4 Comportamento da produtora

Supondo-se que as distribuidoras e as exibidoras fazem uso de modelos de previsão de audiência, o emprego dos modelos de previsão pelas produtoras anteciparia possíveis resultados de análise desses intermediários e seria útil para simular os resultados para as próprias produtoras, em função de várias possibilidades de filmes e de acordos de negociação e serviria de base de argumentação na negociação dos termos de acordos com esses elos da cadeia de valor.

Sabendo que o espectador vai utilizar determinados traços do filme para pré-avaliação, o produtor pode planejar o filme para que tenha tais atributos. Esses atributos serão geradores das propriedades procuradas por espectadores. Por exemplo, uma música conhecida que não faz parte do filme, mas é ouvida somente durante os créditos

⁸² Acredita-se que há discriminação de distribuidoras em relação a filmes com determinadas características (desejadas ou indesejadas).

indica que ela foi acrescentada para criar sinalização (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001: 31).

A produtora é responsável por criar ou selecionar uma idéia inicial, o conceito do filme, o roteiro, o orçamento em função do roteiro, contratar a equipe de produção e o equipamento. Definição inicial de segmentos-alvos e previsão inicial de receitas devem ser feitas para se avaliar a viabilidade econômica do projeto-filme. A partir de uma idéia inicial, um conceito para um filme, uma história pronta ou um roteiro pronto, a produtora desenvolve um roteiro, sonda uma equipe de criação e um elenco principal e outros componentes para o filme e desenvolve um orçamento inicial. O roteiro pode ser reescrito para caber no orçamento ou para fazer jus a ele. Pode não ser possível criar no filme a atmosfera com os elementos necessários para a história com orçamento inferior. Nesse caso, o roteiro pode ser modificado para atrair outros segmentos de espectadores e tornar a receita suficiente para compensar o investimento, ou o projeto deve ser cancelado. A produtora deve conseguir financiamento para o projeto-filme, pode vender o projeto para um dos grandes estúdios (financiadora-produtora-distribuidora) ou ainda produzi-lo (Garey, 1992: 141-143).

Todas as grandes transações são estruturadas para serem apoiadas em contratos escritos (*written agreements*). Esses contratos são documentos de referência-chave. Os elementos de todo acordo são (Squire, 1992: 17):

- o que é a propriedade ou serviço;
- quem está fornecendo para quem;
- qual é o período de vigência;
- qual é a compensação.

Na fase de pré-produção, a maioria dos contratos são assinados, é feito o planejamento da filmagem principal. Um contrato de distribuição pode ser firmado nessa fase. Com a pré-produção pronta, esse pacote mais completo pode ser vendido a um grande estúdio e a produtora pode ser contratada para produzir o filme para o estúdio, ou somente a pessoa do produtor, que acompanhou o projeto desde o início. Quanto mais a produtora avança com o projeto, passa a merecer uma parte maior dos resultados e maior é o seu risco (Garey, 1992: 141-147). Após a filmagem principal e a pós-produção, o filme estará pronto para ser copiado, distribuído, promovido e exibido.

4.2.5 Financiamento

O dinheiro gasto em serviços prestados é a base para quase todas as atividades no negócio. O risco financeiro do empreendimento só termina quando os espectadores forem seduzidos a pagar para experimentar o filme. É a relação crítica entre distribuição e exibição em cinemas (Squire, 1992: 16-17). A produtora é a primeira a comprometer seus recursos no projeto e a última a receber as receitas.

Tendo em mãos um projeto de produção e um orçamento inicial de um filme, que possivelmente aborde inclusive a estratégia de lançamento, a empresa produtora pode procurar financiamento para a realização do projeto. Pode financiar a produção com o próprio capital da produtora, caso possua recursos suficientes para isso, pode também associar-se a investidores que assumam os riscos do projeto (*venture-capital*), ou buscar financiamento externo e outras fontes de recursos; ou ainda fazer uma combinação dessas fontes (Squire, 1992:16-17).

O capital próprio é o capital da empresa, integralizado por seus acionistas ou cotistas, que são os donos da empresa e solidários nos seus lucros e prejuízos. Parcerias por meio de cotas-partes de investimento no projeto-filme, ou em uma carteira de projetos-filme específicos podem ser adquiridas por investidores individuais de risco externos à empresa, que esperam receber uma porcentagem dos lucros desses projetos, proporcionalmente ao número de cotas. Normalmente o direito de recebimento do lucro líquido desses investidores é de pelo menos cinquenta por cento (Garey, 1992: 144). A produtora não é obrigada a devolver o dinheiro desses cotistas, que só recebem a sua parte, correspondente aos lucros da empresa, no primeiro caso, ou da carteira dos projetos, no segundo.

Diferentemente das duas fontes de recursos descritas no parágrafo anterior, no caso de financiamento externo, garantias de finalização (*completion guarantees*) e empréstimos bancários, há custos financeiros associados e o dinheiro tomado deve ser devolvido acrescido de juros, independentemente do resultado de comercialização do filme.

O projeto-filme pode ser vendido já na fase de desenvolvimento ou de pré-produção. Os ganhos para a produtora são menores do que poderiam ser os de exploração do filme, mas o risco é transferido para o comprador.

Nos Estados Unidos existe um sistema de produção em que as financiadoras de filmes, financiam a produção, caso o projeto seja bem avaliado, ou fornecem uma garantia de finalização do filme (*completion guarantee* ou *completion bond*). De posse dessa garantia, é mais fácil para a produtora obter empréstimos bancários. Na garantia de finalização, mediante o pagamento de determinado valor, o garantidor concorda em reservar um valor para empréstimo no final da produção do filme, até um determinado limite, caso o orçamento seja ultrapassado. O custo desse tipo de financiamento costuma ser mais elevado que os dos demais. O contrato de aquisição do negativo finalizado (*negative pickup*), isto é, a garantia de compra do filme finalizado pelo custo de produção (*negative costs*) é outra forma de se conseguir empréstimo bancário. Nesse contrato, normalmente um estúdio-financiador garante que comprará o filme depois de pronto. Se a produtora contratou antes uma garantia de finalização, é mais fácil conseguir o contrato de aquisição do negativo. Os dispositivos financeiros utilizados na indústria cinematográfica norte-americana são muito similares aos usados no desenvolvimento imobiliário e na indústria de construção civil. Fazer um filme é análogo a construir um edifício em um terreno. A propriedade literária é o terreno, uma fração de propriedade real. O filme é análogo ao edifício. O roteirista é o arquiteto, o diretor é o empreiteiro e o produtor é teoricamente o proprietário. O grande estúdio (*major studio*) (se algum estiver envolvido) pode representar uma instituição de empréstimo, um parceiro de investimento e/ou um agente de leasing para o edifício terminado (como distribuidor) (Garey, 1992: 144-146).

No Brasil, os financiamentos para produção mais conhecidos são os recursos próprios e os do governo federal, de acordo com a "Lei do Audiovisual", de incentivo à produção de filmes ⁸³. Neste caso, a produtora deve conseguir uma empresa que "patrocine" os custos do filme. Esta empresa adquire o direito de, dentro de certos limites, abater o investimento do valor a recolher do imposto de renda, reduzir a base de cálculo de outros tributos, além de poder receber outros incentivos estaduais e municipais.

Os direitos de distribuição podem ser vendidos antecipadamente para algumas regiões do mundo. De posse dessa garantia é mais fácil conseguir financiamento em bancos dessas regiões (Garey: 1992: 143-144).

O filme (isto é, seus direitos de exibição) pode ser vendido para uma exibidora ou distribuidora. Neste caso, o comprador tem o direito de exploração num determinado território por tempo indeterminado e toda a renda é sua. Os riscos de insucesso e os

⁸³ Lei número 8685/93, modificada pela Lei número 9323/96.

encargos da promoção são transferidos junto com os direitos de exibição, uma vez que o pagamento dos direitos não está vinculado a um recebimento de bilheteria. Nesse caso, a produtora perde totalmente o controle do projeto-filme. Como exemplo notório, há filmes de baixo orçamento de produtoras independentes que foram comprados há anos pela *Miramax*, e não se sabe quando ou se serão lançados (Moraes, 2002). Como disse Burstein (2003), “muitos filmes são feitos, muito dinheiro é investido e ninguém assiste a eles. Eles são tirados do público.”⁸⁴

O filme pode ser alugado para uma exibidora por um período. A diferença em relação à venda é que há um prazo de exploração. Após o término do período os direitos voltam para o produtor. O valor do aluguel pode decrescer até chegar a zero, e em contrapartida a exibidora passa a fazer jus a uma porcentagem da receita de bilheteria. Cada elo da cadeia de fornecimento recebe o repasse do elo seguinte, isto é, a receita do elo seguinte deduzida da porcentagem a que ele tem direito. Essa distribuição de direitos de participação na receita é estabelecida mediante acordos negociados e firmados em contrato.

Os termos dos acordos podem transformar um projeto-filme num negócio mais ou menos lucrativo para cada uma das partes, na divisão do montante bruto da receita de bilheteria. Uma grande participação na receita de bilheteria para um público menor que a lotação plena pode ser um acordo mais interessante para a exibidora do que uma pequena participação e ocupação total da sala. Para a produtora, a situação se inverte, mas o acordo tem de ser atrativo para a distribuidora, se seus serviços forem empregados, e para a exibidora. O importante é o resultado da audiência multiplicado pelo valor da participação percentual do elo na receita. Uma exceção seria a existência de um objetivo estratégico da exibidora de que a empresa se torne conhecida como exibidora de filmes com determinadas propriedades, como as do filme em questão (estética do filme, fama), para atrair determinado perfil de espectador que associaria títulos de filmes com essas propriedades às salas da empresa exibidora, ou vice-versa.

⁸⁴ Declaração de Nanette Burstein no debate “A evolução do cinema independente nos Estados Unidos”, realizado no dia 25 de abril de 2003, no Centro Cultural Banco do Brasil, Rio de Janeiro, 2003. Nanette Burstein é diretora do filme documentário “On the Ropes”, 90 min, EUA

Outras fontes de recursos, que podem ser obtidos antecipadamente

Patrocínios ou *merchandising*. Patrocinadoras são empresas que desejam ver suas marcas veiculadas no filme. Vêm o filme como veículo de comunicação dos seus produtos e da sua empresa.

Doações. Doadores individuais contribuem para a produção pelo prazer de participar ou por qualquer outro motivo particular, sem contrapartidas. A produtora pode fazer o reconhecimento público desses doadores, por exemplo, pela menção de seus nomes nos créditos finais do filme.

Prêmios em concursos de roteiros. Contudo, os concursos mais freqüentes enfocam a produção de curta-metragens e os valores dos prêmios são suficientes para se produzir esse tipo de filme.

Licenciamento de marcas. Licenciadas são empresas que exploram as marcas ou os produtos criados para o filme no mundo real. Trazem o ambiente do filme para o mundo real para promover as suas vendas e explorar comercialmente a atmosfera criada na mente dos espectadores. Pagam à produtora, ou ao detentor dos direitos subsidiários do filme, os direitos de utilização das criações (direitos de marca ou direitos autorais sobre um personagem). Por exemplo, podem ser lançados livros ou revistas de fotografias ou com o roteiro, brinquedos, equipamentos, CDs com músicas do filme (Garey, 1992: 144) É mais provável que uma produtora faça uso de licenciamentos para promover o filme (publicidade por meio da promoção cruzada entre o produto licenciado e atributos do filme, inclusive o título) do que para obter contribuição do licenciamento para a receita.

Comercialização de produtos pela produtora. A produtora comercializa ou contrata empresas para produzirem e venderem produtos como franquias.

Toda a discussão a respeito da participação da receita proveniente de determinado número de espectadores e da taxa de ocupação das salas é relativa à oferta de filmes concorrentes.

4.2.6 Concorrentes

A concorrência, em lazer, abrange outras formas de entretenimento e de exibição de produtos audiovisuais. No caso específico de exibição em cinemas, filmes

concorrentes são os que estão disponíveis para a primeira temporada de exibição numa mesma época. Uma mesma exibidora coloca à disposição dos espectadores outros filmes, que podem ser produzidos pela mesma produtora ou por outras e distribuídos pelo mesmo distribuidor ou não. Outras exibidoras agem de maneira semelhante, e desejam maximizar a taxa de ocupação, pela oferta de uma programação que atraia uma parte suficiente do público para suas salas.

Para a exibidora e para a distribuidora, filmes concorrentes são quaisquer filmes que possam ser exibidos no mesmo período no circuito de salas dos territórios geográficos atendidos por essas empresas, freqüentadas por determinados segmentos de espectadores. São filmes que podem contribuir para as receitas dos intermediários.

Para os espectadores, concorrentes são os filmes exibidos em locais convenientes que possam proporcionar algum dos benefícios desejados para esse tipo de lazer e possam ser incluídos no conjunto de consideração durante processo de seleção, ou seja, não são sumariamente excluídos da consideração. Por isso, a data de estréia do filme e o cronograma de telas que o exibirão é importante para que não afete negativamente a demanda de nenhum dos filmes, inclusive dele próprio.

Como a oferta de filmes é muito superior à disponibilidade de salas, a data de saída de cartaz é outro fator importante na programação delas.⁸⁵ Essa programação é estabelecida em contrato entre distribuidora e exibidora. Pode ocorrer que determinado filme esteja com a demanda em alta, mas a exibidora tenha que retirá-lo de cartaz por obrigação contratual, fato bastante conhecido no setor. Caso não esteja apresentando um desempenho satisfatório de receitas, que equivale a uma taxa de ocupação de assentos para cada sala, a exibidora, para defender sua lucratividade, se vê obrigada a reduzir o número de telas em que o filme é oferecido e substituí-lo por outro, mesmo infringindo o contrato, como descrito por Elberse e Eliashberg (2002).

Caso as exibidoras sejam capazes de escolher uma quantidade cada vez menor de filmes que gerem maior audiência em suas salas e os exibam durante mais tempo (Swami, Eliashberg, Weinberg, 1999; Weinberg, 2000), a redução do espaço para a exibição de outros filmes tende a aumentar a intensidade da concorrência e reduzir o número de concorrentes simultaneamente em exibição.

⁸⁵ A disponibilidade de salas equivale ao espaço disponível nas prateleiras de supermercados, com a diferença que o serviço não pode ser estocado.

A prática de lançamento de filmes-evento, com estréia em grande número de salas, também colabora em reduzir o espaço para outros filmes nesses períodos.

4.2.7 Aspectos quantitativos

O aspecto econômico quantitativo deste modelo refere-se a negociações e acordos contratados, em gastos de produção, gastos de comercialização (cópias do filme e promoção, por exemplo, criação, produção, reprodução e veiculação), receita de bilheteria, fontes de financiamento e remuneração dos financiadores, negociação com as distribuidoras, negociação com exibidoras, e participação de bilheteria de cada um deles, e a participação dos colaboradores (pessoas acima da linha que possuam acordos desse tipo com a produtora) nos lucros.

O aspecto não econômico quantitativo diz respeito às seguintes variáveis: previsão do potencial de audiência (quantidade esperada de espectadores), quantidade de telas (e de cópias do filme), quantidade de exibidoras (e de contratos de exibição), quantidade de territórios com diferentes distribuidores (e de contratos de distribuição e tamanho do mercado de cada território), número de semanas em exibição, quantidade de telas por semana, e quantidade de espectadores em cada semana por tela.

Os gastos com remuneração do pessoal abaixo da linha são proporcionais ao tipo e à quantidade de elementos necessários para transformar um determinado roteiro em filme. A remuneração é fixada por tabelas de prestação de serviços. As remunerações do pessoal de criação, acima da linha de orçamento – responsáveis pela estética ou estilo do filme – costumam ser negociadas. Diretor, roteiristas, estrelas, diretor de fotografia, às vezes, podem chegar a ter cachês tão altos que não poderiam ser pagos pela produtora. Eles podem concordar em esperar e assumir uma parte nos riscos em troca da perspectiva de receberem valores muito mais elevados com base nos lucros (isto é, o saldo positivo do projeto-filme calculado como as receitas de bilheteria, deduzidas as participações dos intermediários, despesas de comercialização e, talvez, despesas de produção). Passam a ser investidores e, nesse caso, esses valores não precisam ser antecipados pela produtora que só tem a obrigação de pagar, se obtiver lucro. Por isso, é provável que eles aceitem participar da promoção do filme gratuitamente, impelidos pelo próprio interesse em colher os frutos do seu investimento. Os lucros a que se referem as participações podem incluir somente as receitas dos direitos principais – de exibição do filme – ou dos direitos subsidiários – licenciamentos e outras fontes de exploração. No caso de patrocínio – conhecido como *merchandising* de produtos no filme – todos as

pessoas de criação são elegíveis para o recebimento de uma porcentagem dessa receita: o produtor, que obtém o contrato, o roteirista, que adapta o roteiro para incluir o produto, o diretor e atores que estabelecem uma interação entre personagens e o produto.

Aspectos econômicos quantitativos

O objetivo econômico de lucratividade para o projeto-filme significa maximizar a $\text{Lucratividade} = (\text{Receita} - \text{Investimento}) / \text{Investimento}$, relativos ao projeto, acima de uma magnitude mínima desejada, que deve ser definida pela empresa. A discussão da definição dessa magnitude mínima foge ao objetivo deste trabalho.

A lucratividade de um projeto-filme para a produtora depende da receita e dos investimentos da produtora no projeto. A receita de um projeto-filme pode vir de várias fontes: bilheteria (venda de ingressos), venda ou aluguel do filme; licenciamentos (exploração de direitos de marcas e direitos autorais derivados do filme); patrocínio e *merchandising* no filme (exploração do filme como veículo de comunicação). Há, também, a possibilidade de se obterem doações. A principal receita que interessa ao modelo é a receita de bilheteria porque depende diretamente da audiência ou do número de espectadores (pagantes). O potencial de obtenção das outras receitas, exceto doações, depende da audiência, porém indiretamente, porque a visibilidade da comunicação está vinculada ao número de espectadores que assistem ao filme.

Receitas e investimentos podem receber denominações derivadas em função de a que se referem. Receitas líquidas são líquidas dos recebimentos de outros participantes das receitas, isto é, a receita é reduzida antes de chegar à produtora. A porcentagem de cada participante nas receitas depende de negociação que deve estipular a base de cálculo, isto é, a partir da receita bruta de quem ou líquida de quais despesas. Por isso, é necessário especificar quem são os participantes e quais são esses recebimentos. As referências a custo de um filme na literatura costumam variar entre seus custos de produção e custos de produção mais despesas de promoção (de lançamento). No contexto deste trabalho, o investimento da produtora no projeto é definido como a soma dos compromissos de desembolso assumidos pela empresa produtora, independentes do lucro da empresa, que correspondem ao custo da realização do projeto-filme, mais juros de empréstimo ou financiamento da produção. Por independermos do sucesso do projeto, incluem-se as despesas financeiras (juros).

A receita líquida de bilheteria que chega à produtora depende da receita bruta de bilheteria e de acordos que são realizados com os intermediários e com todos os colaboradores que têm uma participação na receita. A participação dos colaboradores costuma ser calculada com base na receita líquida de intermediários, isto é, deduzida das participações dos intermediários. A receita bruta de bilheteria é função do número de espectadores (pagantes) e do preço médio do ingresso do filme.⁸⁶

Inúmeras configurações de divisão das receitas são possíveis. Um exemplo de divisão de receitas para o mercado brasileiro é apresentado na Tabela 6 e outro, para o norte-americano, na Tabela 7. Na Tabela 6, procurou-se apresentar as despesas na ordem em que seriam calculadas. Todavia, como a base de cálculo pode variar de acordo com o contrato, essa seqüência não é fixa. As bases de cálculo tendem a variar quando as porcentagens variam e vice-versa. Podem ser definidos alguns patamares a partir dos quais uma despesa é paga, para proteger o investidor. As porcentagens podem ser escalonadas em função das receitas.

A avaliação do retorno sobre o investimento é assunto complexo e não é necessário um aprofundamento nesse tema para o presente trabalho. De uma maneira simplificada, nota-se que alguns problemas de cálculo surgem quando há participações de terceiros nos lucros. Essas participações podem corresponder a custos do filme, caso sejam remunerações do trabalho de pessoas, ou lucros de investidores. A abordagem para cada caso deveria ser diferente.

⁸⁶ O cálculo, na realidade é o oposto: o preço médio dos ingressos é calculado dividindo-se a soma das receitas brutas de todas as bilheterias pela audiência total (soma dos números de espectadores de todas as salas).

Tabela 6 – Exemplo da distribuição de participações na receita e custos para a empresa produtora no mercado brasileiro.

Descrição	Parcela R\$	Saldo R\$
(+) Receita bruta de bilheteria (da compra de ingressos)		10,00
(-) PIS/COFINS 3,65%	0,0365	9,96
(-) ECAD 2,5%	0,025	9,94
= Receita bruta da exibidora		9,94
(-) Aluguel do filme (50% a 40%) 50% → = Receita bruta da distribuidora	4,97	4,97
(-) ISS (3 a 5%) mais comum é 5%	0,050	4,92
(-) Ingresso padronizado R\$ 25,00 por mil	0,025	4,89
(-) Receita da exibidora 50% após impostos	4,89	0
Receita bruta da distribuidora ← = Aluguel do filme		4,97
(-) Taxa de serviços de distribuição (% da distribuidora) 50%	2,48	2,47
= Receita bruta da produtora		2,29
(-) Despesas de promoção, até o limite autorizado pela produtora: agência (criação, produção, reprodução, comissão de veiculação 20%; relações públicas) e veiculação.	[1]	
(-) Outras despesas de comercialização (cópias de filmes, transporte, etc)		
= Receita operacional da produtora		
(-) Participações % na receita bruta da produtora (por exemplo, das pessoas acima da linha) OU (veja abaixo)		
(-) Outros custos de produção		
= Receita líquida da produtora		
(-) Despesas de financiamentos (juros)		
= Lucro do projeto-filme		
(-) Participações % de terceiros nos lucros do projeto-filme (por exemplo, investidores individuais no projeto ou das pessoas acima da linha com <i>status</i> de investidores)		

Fonte: Adaptado de Carlos Augusto M. Calil, notas do curso de Legislação e Mercado Cinematográfico, ECA-USP, 2001. Atualizado para as condições de mercado em 2003.

[1] As despesas de comercialização dependem da estratégia de distribuição e promoção e não da compra do ingresso.

As despesas de promoção e comercialização são específicas de cada projeto, não se mostrando proporcionais ao valor do ingresso, e por isso não podem ser previamente calculadas.

Tabela 7 – Exemplo da distribuição de participações na receita bruta e custos para a empresa produtora no mercado norte-americano.

Descrição	Parcela	Saldo
Cada \$ de ingresso		1,00
(-) <i>House nut</i> ⁸⁷ da Exibidora 10%	0,10	0,90
(-) 90/10 em favor da distribuidora	0,10	0,80
(-) Taxa de distribuição 30% para pagar a <i>house nut</i> da distribuidora ou despesas internas	0,24	0,56
(-) Despesas de publicidade e propaganda (<i>publicity and advertising</i>). Giram em torno de 20% a 25% dos aluguéis do filme (no exemplo 0,80. 20% a 25% = 0,16 a 0,20) [1]	0,20	0,36
(-) Outras despesas, tais como os custos de produzir fotografias, impostos, dublagem, o selo da MPAA, embalagem, manuseio e transporte.	0,06	0,30
(-) Custos do negativo ou custo da produção do filme finalizado (supondo 1/3 de 1,00)	0,33	-0,03
Faltam ainda outras despesas e custos, por exemplo, as participações de bilheteria.		

Fonte: Adaptado de Garey, 1992: 147-148.

[1] Na realidade, o cálculo das despesas de publicidade e propaganda não é percentual. Essas porcentagens são exemplos, que Garey utilizou para dar uma idéia da ordem de grandeza monetária.

4.3 Descrição do modelo de previsão

A Figura 23 apresenta o diagrama do modelo conceitual proposto. Os sentidos das setas indicam as relações de dependência entre as variáveis. Para um mercado, essas relações são probabilísticas.

⁸⁷ Refere-se a custos operacionais. É um valor negociado a título de pagamento dos custos operacionais. Pode haver um valor pré-fixado (caso da exibidora) (Murphy, 1992: 276-277) ou um percentual pré-fixado (para a distribuidora).

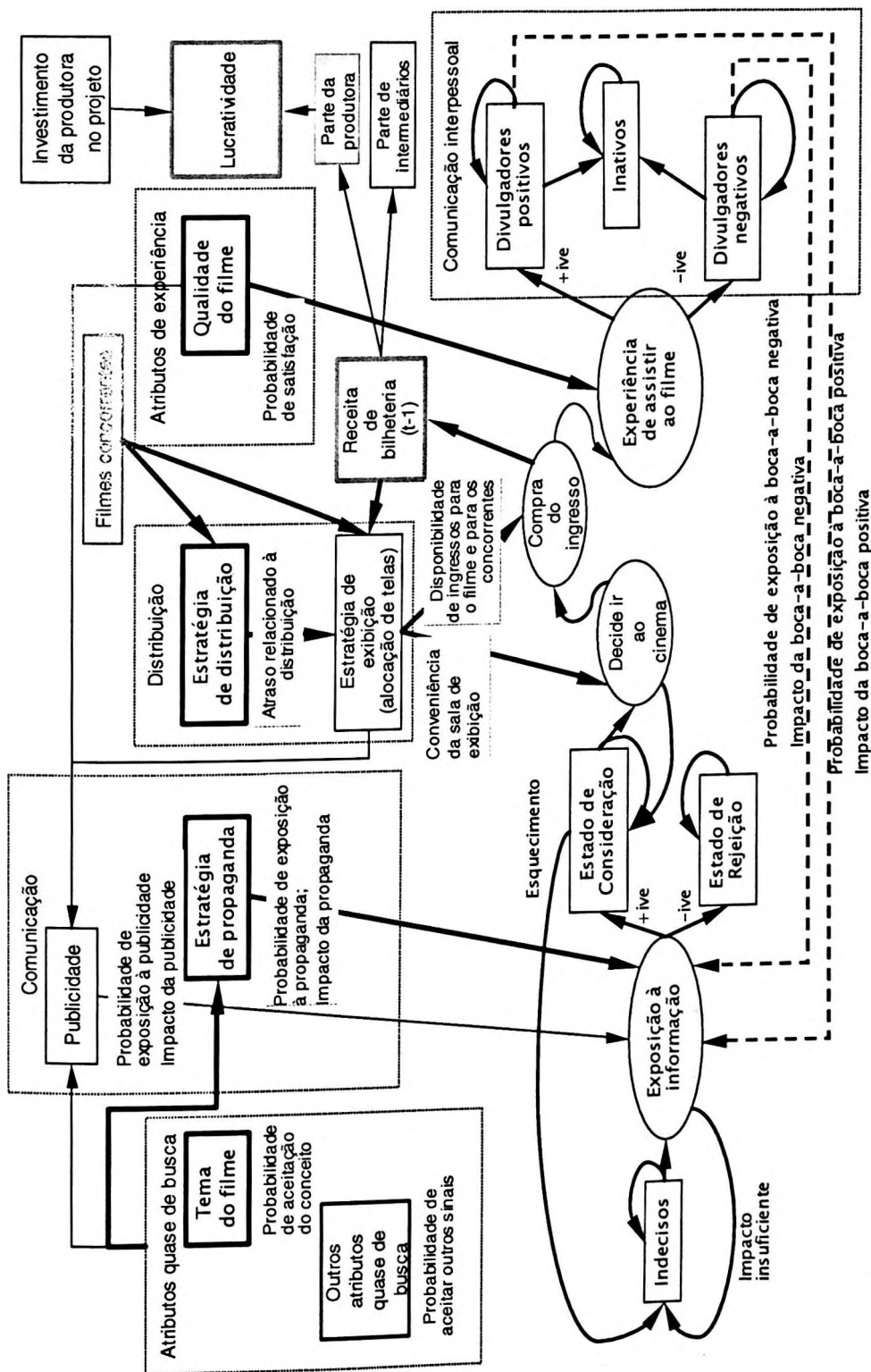


Figura 23 – Diagrama do modelo conceitual proposto

A parte da lucratividade proveniente das receitas de bilheteria nasce do pagamento do ingresso pelos espectadores que compõem a audiência do filme (isto é, o número de espectadores). O pagamento do ingresso depende do processo de decisão do espectador e de outras variáveis que influenciam a possibilidade de comprar o ingresso.

Algumas relações entre as variáveis, que influenciam no processo de decisão do espectador, foram descritas na discussão do modelo *Moviemod* (Eliashberg et al., 2000). Os autores daquele modelo empregaram a mensuração das reações de uma amostra de espectadores aos estímulos de três fontes de informação: propaganda (na mídia), *trailers* (nas salas de exibição) e publicidade boca-a-boca (de espectadores). A probabilidade da divulgação boca-a-boca é estimada pela mensuração da intenção do espectador de divulgar o filme após ter assistido a ele.

O processo de decisão e a satisfação do espectador são racionais e emocionais, e variam de um espectador para outro. A mensuração da atitude do espectador face à exposição a estímulos que procuram simular uma situação real permite captar a parte emocional da reação.

O modelo proposto baseia-se na integração dos modelos anteriormente descritos. Com base na literatura pesquisada e de acordo com os objetivos deste trabalho, algumas recentes descobertas foram incorporadas e proposições desenvolvidas.

A lucratividade é calculada como o retorno do investimento da produtora. Seu investimento no projeto compreende: custo do negativo (incluir participações das pessoas acima da linha no resultado com base em alguma receita ou no lucro da produtora), despesas de promoção e despesas financeiras (juros). Representa o capital da produtora comprometido com o projeto e seus riscos. O montante em dinheiro das participações no resultado, por serem percentuais, só será conhecido no final do projeto-filme, após todos os lançamentos nas diversas regiões, isto é, terminadas as primeiras temporadas de exibição (Colmano, 2001; Resnick, Trost, 1996; Garey, 1992; 145-148; Gregory, 1979: 162).

Investidores externos à produtora são considerados parceiros no projeto e seu capital é parte do investimento. A lucratividade para esses parceiros é a do projeto do ponto de vista da produtora. Considera-se que há participação no lucro, mas não há despesa com juros (definição operacional).

Despesas com intermediários só devem ser consideradas investimento da produtora caso seja contratada a prestação de serviços com remuneração independente das receitas de bilheteria, isto é, se o risco da prestação dos serviços for da produtora.

A receita de bilheteria provém da compra de ingressos por espectadores. A decisão dos espectadores é influenciada por fatores internos e influências externas.

A informação pode chegar ao espectador de três maneiras: por comunicação pessoal (boca-a-boca), por veículos de comunicação (imprensa escrita, rádio, televisão, *outdoors*) ou pelas exibidoras (nos locais de exibição). Portanto, pressupõe-se que influência externa do espectador ocorra em função de três conjuntos de fatores:

- seus hábitos de comunicação pessoal, sua susceptibilidade a sugestões positivas ou negativas;
- seus hábitos de exposição aos veículos de comunicação; a publicidade (notícias, críticas) encontrada nesses veículos, a estratégia de promoção da produtora que utiliza tais veículos;
- seus hábitos de frequência ao cinema e exposição à promoção no ponto de venda.

A publicidade inclui críticas (positivas ou negativas), grau da qualidade geral do filme (normalmente graduada de 1 a 5 ou de 1 a 4), notícias, programação de cinema (sinopse, locais de exibição e horários), *trailers* nos cinemas, dentre outros já discutidos anteriormente. É influenciada pela estratégia de relações públicas. Normalmente, a imprensa publica notícias e análises de críticos profissionais antes da estréia do filme em cinemas. Fatos referentes ao próprio filme ou a qualquer um dos seus participantes podem tornar-se notícia. Cotação do grau da qualidade de filmes e sinopses com ficha técnica resumida são publicadas diariamente em seções especializadas em cinema de jornais, revistas e outros veículos de comunicação tais como a Internet. Os efeitos coletivos das notícias, análises e classificações de qualidade são função das probabilidades de espectadores serem expostos a esses materiais e de mudarem de estado em relação à intenção de assistir a um filme. Embora seja considerado por alguns autores que espectadores não costumam identificar-se com a opinião da crítica profissional, esse efeito pode ser relevante em alguns mercados e para alguns tipos de filmes; por exemplo, para filmes que possuam fracas propriedades de sinalização. É acrescentada a variável crítica especializada, que pode ser operacionalizada como “positiva ou negativa” ou como o “grau de qualidade do filme (1 a 5)”, e a probabilidade de mudança de estado em função dela (Elberse e Eliashberg, 2003).

A propaganda do filme normalmente tem início duas semanas antes da estréia. Essa propaganda deve visar aos consumidores inovadores, que desejam ser os primeiros a assistir ao filme. O efeito da propaganda para um projeto-filme é função da probabilidade de espectadores serem expostos à propaganda e de mudarem de estado em relação à intenção de assistir a um filme. A estratégia de promoção refere-se a características das peças de propaganda e ao plano de veiculação. Devido à limitação de tempo dos espectadores para busca de informações, eles têm de tomar decisões baseados nas informações circulantes. A presença de forte propriedade de sinalização e seu uso na propaganda são recomendados para preencher essa necessidade (Lampel, 2000).

A comunicação boca-a-boca entre espectadores e espectadores potenciais colabora para a publicidade do filme; inicia-se após a experiência dos primeiros espectadores e se difunde na medida em que outros espectadores assistem ao filme. Isso sugere o uso de modelos iterativos, do tipo que foi utilizado no modelo *Moviemod* (Eliashberg et al., 2000). O efeito para um projeto-filme é probabilístico. Espera-se que o efeito boca-a-boca cresça a partir da segunda semana de exibição, porque até a semana de lançamento não há espectadores que tenham assistido ao filme. Após a primeira semana, há a possibilidade de testemunhos pelos primeiros espectadores, cuja atividade é reposta nas semanas subsequentes. Neelaegham e Cintagunta (1999) verificaram que a receita acumulada de bilheteria não é uma boa variável *proxy* para o efeito da comunicação boca-a-boca. Elberse e Eliashberg (2003), que utilizaram a receita semanal de bilheteria como *proxy*, não a rejeitaram na análise dos resultados da amostra (filmes de maiores bilheterias). Deve ser acrescentado que deve haver variações na composição da audiência em cada semana, sendo, portanto, necessário considerar diferenças de atividades como divulgador em função da característica inovadora do espectador e da duração da atividade de divulgação individual devida ao esquecimento. Há diferenças individuais de suscetibilidade a esse tipo de divulgação.

Outros sinais da qualidade do filme, atributos “quase de busca”, são divulgados tanto pela propaganda paga pela produtora, quanto pela imprensa. O modelo *Moviemod* utiliza apenas a variável tema, composta dos atributos gênero, história e elenco. Além desses atributos, outros podem ser utilizados pelo espectador para pré-avaliar o filme. Os atributos “quase de busca” descritos por Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001) foram apresentados no tópico que aborda o modelo desses autores. A desvantagem de se utilizar uma quantidade grande de variáveis é o tamanho da amostra necessária para mensurá-las. Embora esses sinais possam ser divulgados gratuitamente pela imprensa

(publicidade), a propaganda paga pela empresa, parte do plano de promoção, é previsível. Guardadas essas considerações, o modelo, para ser completo, explicita a publicidade e outros atributos “quase de busca”. Como os espectadores não têm contato direto com o filme até que assistam a ele, esses atributos não são percebidos diretamente, mas somente por intermédio das outras formas de comunicação, exceto o próprio filme.

As estratégias de distribuição e de exibição são relevantes. A decisão de assistir ao filme é função, dentre outras variáveis, da conveniência das salas de exibição. Dentre outros atributos da conveniência, considera-se a localização e as características do local e de outros frequentadores. A existência de uma sala de fácil acesso para o espectador indeciso pode ser decisiva para a compra do ingresso para o filme. Diversos autores determinaram que existe uma relação entre o número de espectadores e o número de salas alocadas para o filme. Além do filme estar sendo exibido em local conveniente, é necessário que haja ingresso disponível para a faixa de horário em que o espectador pode assistir a um filme. Caso não haja ingressos para esse período, o espectador não assistirá ao filme pré-escolhido. Dependendo do espectador, a escolha do filme pode ocorrer na entrada de um conjunto de salas de cinema (*multiplex*) ou pode mudar após a exposição à promoção de ponto de venda na porta do cinema. Elberse e Eliashberg (2002, 2003) afirmam que as exibidoras, no decorrer da temporada de exibição, ajustam o número de salas em que o filme é exibido, mesmo que existam contratos estabelecendo o contrário. Fazem previsões semanais de bilheteria. Para a primeira semana somente os atributos do projeto-filme são conhecidos (inclusive o desempenho em mercados anteriores, se for o caso). Da segunda semana em diante, as previsões baseiam-se no desempenho de bilheteria do filme nas semanas anteriores, com maior ênfase nas últimas semanas. Portanto, a realização da estratégia de distribuição depende da estratégia das exibidoras, a qual, por sua vez, depende da receita de bilheteria a partir da segunda semana de exibição. A compra do ingresso depende da disponibilidade de ingressos para o filme em questão em salas convenientes para o espectador.

A preferência por determinadas salas de exibição pode ser decorrente de diversos fatores: localização (próxima da residência ou do trabalho do espectador ou de fácil acesso), a qualidade da exibição, a infra-estrutura (conforto, segurança e entretenimento), as características dos frequentadores do local e o preço do ingresso. Se a qualidade desses atributos for julgada adequada às necessidades do espectador, a sala será conveniente para ele.

A avaliação da qualidade do filme, após a experiência, é resultado da percepção da qualidade. Essa qualidade é resultado de uma combinação de atributos em que a própria maneira como esses atributos são combinados é um atributo. Essa questão foi analisada por Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2001) que também especificam algumas variáveis. Não foi necessário abordar este ponto no Modelo *Moviemod*, porque ele mede diretamente o resultado da experiência: a intenção declarada de divulgar o filme positivamente, negativamente ou não divulgá-lo.

O preço do ingresso não foi incluído em nenhum dos modelos consultados, porque este tende a ser relativamente constante para todos os filmes e ao longo do tempo nos mercados por eles considerados. No Brasil, varia em função do consumidor (inteira ou meia e conveniados), do horário (reduzido em determinados horários e dias da semana) e do local de exibição.⁸⁸

4.3.1 Estágios da produção de um filme, ações de marketing e previsões

Para um projeto-filme chegar até o estágio de lançamento, passa por diversos estágios. Dentre uma grande quantidade de idéias e conceitos, uma pequena parte recebe “sinal verde” para prosseguir e dessa, uma fração ainda menor proporcionará lucro para a produtora. Todos os estágios pelos quais um projeto-filme pode passar, caso prossiga até sua comercialização, são o desenvolvimento, a pré-produção, a filmagem principal e a pós-produção. O trabalho de produção engloba o conjunto desses estágios, em que ocorre a maior parte dos custos do projeto-filme. A comercialização envolve a distribuição (e promoção) e a exibição (Resnik, Trost, 1996: 303; Colmano, 2001; Garey, 1992; Squire, 1992).

Durante o processo da filmagem, além do próprio filme, material adicional deve ser especialmente preparado para divulgação, por exemplo, fotografias de cena, filme e fotografia dos bastidores, filme de cenas adicionais, fotografias especialmente produzidas, entrevistas com pessoas acima da linha (atores, diretor, roteirista, autor da obra original).

⁸⁸ O diferencial de preço do ingresso, e de outros custos do serviço, pode ser um fator de escolha do conjunto de salas de cinema que o espectador está mais propenso a frequentar.

A previsão de vendas ou de receita de bilheteria é necessária para precaver-se contra um retorno sobre o investimento insuficiente. A previsão deverá ser refeita pelo menos em cada etapa de desenvolvimento, ou sempre que valores das variáveis do modelo sejam determinados ou alterados. Essa previsão é função de possíveis compostos de marketing específicos. Por isso é necessário se determinar, desde o começo, as possíveis estratégias de marketing de lançamento para o projeto e os orçamentos de tais estratégias. Com base na receita prevista, o custo-alvo do projeto deve ser determinado antecipadamente. Se esse custo tornar o projeto inviável, ou seja, se não for possível realizar o filme como planejado devido ao custo, o projeto deve ser reformulado ou abandonado. É necessário também avaliar a capacidade produtiva da produtora e a capacidade de obter o financiamento para o projeto. A questão que se busca responder durante todo o processo para decidir prosseguir é: ir em frente melhora a relação retorno/investimento e a relação lucratividade/risco, e quais são as margens de erro das previsões?

Nos estágios iniciais, devido à falta de determinados valores de variáveis ou da existência de determinados atributos, que só se “materializarão” posteriormente, a produtora pode utilizar dados históricos de outros filmes, no mercado nacional e em outros mercados (bancos de dados históricos) para simular os resultados do projeto em questão e fazer comparações em conjunto com os dados desses ambientes. Essas estimativas são menos refinadas que as realizadas com dados reais do filme e servem como ponto de partida para avaliar possibilidades de lucratividade em função do orçamento calculado. Neelamegham e Chintagunta (1999) empregaram dados anteriores de mercado para avaliarem projetos-filme nas fases iniciais de desenvolvimento. Apesar de não utilizarem uma estrutura interativa no seu modelo de previsão, seu procedimento serve como sugestão para o modelo conceitual aqui proposto.

Os bancos de dados históricos são fontes secundárias, disponíveis tanto na empresa quanto externamente a ela. Dados primários são dados colhidos especialmente para o projeto filme, tais como pesquisas de opinião de pessoas, perfis de espectadores em relação a gostos e preferências. São dados gerais de espectadores de filmes. Contudo, colher esses dados de espectadores de filmes não específicos é uma tarefa muito dispendiosa para um projeto-filme. Toda especificação ou particularização do projeto-filme que restrinja as variáveis reduz o custo de mensuração. Por exemplo, se for possível definir *a priori* um perfil de segmento-alvo, a pesquisa se restringirá a esse segmento. Os custos de pesquisas e testes pesam negativamente nos objetivos de lucratividade do projeto-filme, que devem ser contrabalançados pelos benefícios de

redução de risco e de elevação do potencial de audiência do filme e de receita de bilheteria.

Desenvolvimento

Normalmente, muitos projetos estão em análise ou desenvolvimento em diferentes fases (Resnik, Trost, 1996: 303). O conceito de um filme é desenvolvido a partir de uma idéia, ou de um trabalho existente (argumento, livro, roteiro pronto). Grandes produtoras têm equipes permanentes para analisar idéias, histórias, roteiros e projetos, e desenvolvê-los. Se um trabalho anterior for utilizado, é necessário comprar os direitos de propriedade da obra para ser utilizada no filme sem que haja problemas legais. Um *produtor executivo*, ou alguém na função, procura reunir os elementos-chaves: roteirista (para escrever o roteiro ou adaptar um roteiro pronto), produtor, diretor, atores principais, dentre outros. Essas pessoas são sondadas em relação a assumirem compromisso com o projeto. Um *produtor* pode iniciar o processo e procurar um produtor executivo ou desempenhar suas funções. Um orçamento é preparado, nele se incluem todos os custos conhecidos e previstos, e os recursos financeiros começam a ser levantados. A primeira dificuldade surge se essas pessoas só aceitam se comprometer se houver recursos financeiros, por exemplo, mediante um pagamento inicial, e os investidores, para sua segurança, podem condicionar o investimento à obtenção do compromisso dessas pessoas. Despesas iniciais podem ser necessárias para compra dos direitos da obra original, desenvolvimento do roteiro, pesquisa, viagens, promoção do projeto, planejamento inicial da produção e orçamento. Normalmente, a produtora utiliza seus próprios recursos para esses propósitos (Resnik, Trost, 1996: 303-304; Garey, 1992: 143; Squire, 1992: 16-17; Colmano, 2001).

Esse estágio compreende as fases de **Identificação de Oportunidade** e de **Desenvolvimento** do processo de desenvolvimento de novos produtos. É o estágio em que ocorrem o projeto do produto e do composto de marketing. Urban e Hauser (1993) sugerem, como ações preventivas contra insucesso “Prévia seleção de mercados e previsão de vendas/custos criteriosa”, na identificação de oportunidades e, para o desenvolvimento, “Analisar capacidades-produtivas antecipadamente”, “Avaliar a percepção do consumidor”, “Testar benefícios esperados *versus* reais”, “Usar técnicas para posicionamento adequado (análise de preferências, mapeamento da percepção)”.

Definidos os possíveis segmentos de mercado-alvo, nomes de diretores e de atores podem ser avaliados por espectadores. Como relatado por Vichas (1982), é feita pesquisa de mercado para conhecer que características os espectadores procuram em filmes. A partir da sinopse do filme (concepção), a percepção do potencial espectador é utilizada para prever o potencial de vendas (audiência) e para determinar o posicionamento. O roteiro pode ser desenvolvido ou modificado com base nessas informações. Podem ser realizados testes de conceito com espectadores dos segmentos que supostamente poderiam se interessar pelo filme para avaliar o potencial de mercado do projeto. Para esses testes podem ser empregados nomes de atores que poderiam representar os personagens, descrição destes, narração do argumento e do enredo. Com essas narrativas procura-se sondar qual seria a reação do espectador a esses elementos, após ter assistido ao filme. Simulação de possíveis situações de lançamento podem ser realizadas com material impresso especialmente preparado para representar as peças de propaganda, as sinopses encontradas em jornais e revistas, a classificação e os comentários de críticos especializados e conversas gravadas para simular comunicação boca-a-boca e *press-releases* de publicidade. Algumas cenas podem ser filmadas ou gravadas em vídeo especificamente para esses testes. Portanto, possíveis estratégias de promoção do lançamento já devem ter sido imaginadas. Os resultados podem dar uma noção da atratividade do conceito para cada segmento e permitir a primeira determinação do mercado e a previsão inicial de vendas.

Os dados definidos durante esse estágio são o tema do filme, o enredo, a história, possíveis gêneros (o gênero pode ser alterado posteriormente), o orçamento inicial, os nomes do produtor, do diretor e de prováveis atores principais. Dados históricos de outros filmes em diversos mercados podem ser utilizados para estimar possíveis reações do mercado, de intermediários e de segmentos de espectadores, por similaridade e como geradores de hipóteses dos dados não disponíveis para o filme sob avaliação.

Uma distribuidora independente pode se interessar pelo projeto e financiá-lo ou, se tratando de um estúdio-distribuidor, que também produz filmes, pode se interessar em comprar o projeto. Todavia, quanto mais a produtora avança nos estágios de produção, maior é o investimento feito, maior é o risco assumido, mais desenvolvido está o produto e mais vale o pacote que pode ser vendido. Ir em frente é recompensador se o valor do negócio cresce proporcionalmente mais do que os custos (Garey, 1992: 142-143).

Pré-produção

A pré-produção é o primeiro estágio de existência oficial pública do projeto-filme, em que é comunicado à imprensa que o novo filme começará a ser filmado. Nesse estágio, que dura cerca de 2 a 4 meses, o pessoal de criação (por exemplo, diretor e elenco principal) é contratado, são determinadas as locações de filmagem, o roteiro de filmagem, a programação de filmagem e outras preparações e planejamento logístico necessários para o começo da captação das imagens e do som. Inúmeros contratos são assinados com as pessoas que trabalharão na produção. Neste estágio, são realizados acordos de participação nas receitas ou nos lucros de acima da linha caso haja esse tipo de participação. O produtor tem responsabilidade de proteger o projeto-filme contra ultrapassagem do orçamento (Colmano, 2001; Squire, 1992: 17).

Algumas variáveis previamente imaginadas e sondadas serão confirmadas nessa etapa. O roteiro encontrar-se-á numa versão bem próxima da versão final. O gênero do filme, o diretor (e seu poder de marca), elenco principal (estrelas ou não) são conhecidos. Esses dados podem ser combinados com dados históricos para gerar previsões mais refinadas. As pesquisas realizadas com nomes de pessoas para se tomar decisões são agora usadas apenas para se fazer previsões. Há ainda o risco de ocorrer um contratempo e algo ter de ser mudado.

Produção ou Filmagem principal

A filmagem fundamental é realizada no estágio denominado filmagem principal ou produção. O cumprimento do orçamento e do cronograma é de responsabilidade do *produtor da linha de produção (line producer)*. Projetos de orçamento moderado podem consumir em torno de 6 a 12 semanas, dependendo da sua complexidade e das condições meteorológicas, no caso de filmagem externa. Filmes de ficção costumam ser filmados em semanas consecutivas (Colmano, 2001; Squire, 1992: 17).

Além das peças de teste utilizadas anteriormente, pré-testes de partes do filme real podem ser utilizados para avaliar a reação do espectador (Vichas, 1982). Podem ser avaliados o impacto, o significado, a aceitação, a atitude favorável ou desfavorável. As variáveis anteriormente previstas podem ter sido confirmadas ou alteradas para melhorar o resultado ou para contornar imprevistos que ocorreram durante o processo de

filmagem. Novas previsões podem ser feitas em função das alterações, de novos dados e da reação do espectador a partes reais do filme.

Podem ser filmadas cenas extras para que se tenham opções de edição na pós-produção, caso o filme apresente deficiências ou resultados ruins nos testes.

Pós-produção

No estágio de pós-produção, o filme é editado para chegar à forma final, o que consome uma média de 4 a 8 meses, dependendo das exigências do projeto. Pode ser necessário filmar algumas cenas adicionais. Os efeitos especiais e a música são adicionados. Diálogos, trilha sonora e música são sincronizados com o filme. O negativo do filme na forma final está pronto para ser copiado para distribuição. A expressão “custos do negativo” (*negative costs*) significa a soma de todos os custos que foram necessários para se obter o negativo finalizado, pronto para ser copiado. Equivale ao custo total da produção (Colmano, 2001; Garey, 1992: 146; Squire, 1992: 16-17; Resnik, Trost, 1996: 304) e possui componentes calculados com base nos resultados que só serão conhecidos no final do projeto.

Este estágio corresponde à fase de **testes** do processo de desenvolvimento de novos produtos descrito por Urban e Hauser (1993), em que a campanha de lançamento começa a tomar forma, junto com a forma final do produto. A “avaliação de resposta de venda” e a “previsão da aceitação pelo consumidor” são ações preventivas, que podem ser realizadas nesse estágio, contra a causa de insucesso “pouco apoio do canal” (Urban e Hauser, 1993). Se a previsão de vendas revela um potencial compatível com o tipo de produto e de negócio que é oferecido aos intermediários pelo projeto-filme, é provável que desperte seu interesse.

Todas as variáveis do filme estão definidas nessa fase, por exemplo, o gênero⁸⁹, a presença de estrelas ou não, o ajuste entre atores e personagens e a sinergia do trabalho do elenco, os figurinos, os cenários e o custo do filme. No final desse estágio é possível se avaliar a qualidade geral do filme. O produto da combinação dos atributos, que era apenas suposição, após finalizado o filme, torna-se real.

⁸⁹ Por ser um conceito subjetivo, a melhor classificação de gênero para o filme finalizado pode não corresponder à prevista inicialmente.

Ainda é possível modificar alguns elementos da finalização, tais como a edição, os efeitos sonoros, as músicas, adicionar efeitos especiais ou mudar a edição (nesse caso, afetando também a trilha sonora). Exibições de teste em que as reações dos espectadores são observadas ao longo do filme ou relatadas em entrevistas por questionários de auto-preenchimento no final da exibição podem revelar deficiências em determinadas partes do filme.

O efeito da edição final (*final cut*) também pode ser testado em um público de teste, medindo-se sua reação ao longo do tempo de filme. Esse teste foi feito por Frank Capra em seu filme *Shangri-la*, em exibições para públicos de outros tipos de espetáculos: o filme era projetado após o espetáculo para quem quisesse permanecer no estabelecimento. Os espectadores não apresentavam reação durante os primeiros minutos de filme. Eliminou-se a parte inicial do filme. O filme passou a iniciar pela parte em que o público reagia.⁹⁰

Filmes mudam de gênero. O filme quase finalizado pode sofrer mudanças no projeto original, para adaptar-se ao mercado. Hennig-Thurau, Walsh, Wruck (2001: 31) narram que um filme⁹¹ originalmente filmado como musical foi reeditado e relançado como comédia.

As previsões anteriores podem ser mais refinadas. Alguns dados históricos podem ser substituídos por dados reais. As reações de espectadores à experiência de assistir ao filme podem ser testadas e seu comportamento após a compra, mensurado (Eliashberg et al. 2000).

Distribuição, promoção, lançamento e administração do ciclo de vida

Testes de propaganda são comuns e utilizados também no caso de lançamento de filmes. Podem ser realizados os testes de conteúdo (*copy*) para a campanha promocional de lançamento.

Imediatamente antes do lançamento no primeiro mercado, já se conhece o composto de marketing para esse mercado, por exemplo, a estratégia de promoção

⁹⁰ Notas de aula da disciplina Legislação e Mercado Cinematográfico, ministrada por Carlos Augusto Calil. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

⁹¹ *I'll Do Anything*, título de um filme de James L. Brooks.

(inclusive o orçamento e plano de veiculação) e a estratégia de distribuição (o número de telas). Os valores reais dessas variáveis podem ser incorporados ao modelo.

O estágio de lançamento é tão importante quanto os demais e não pode ser negligenciado. É nesse estágio que o filme começa a gerar receita. A produtora deveria acompanhar o serviço de comercialização do filme ao longo do lançamento nas principais praças e em todas as janelas de exibição. Em segundo lugar, existe a possibilidade de se retornar a etapas anteriores e salvar um lançamento fraco. Há casos de filmes que, depois de lançados, foram recolhidos, remontados e relançados. Em outros casos, seqüências tiveram que ser filmadas depois do filme finalizado. É necessário possuir reservas financeiras suficientes para suportar esse custo adicional, mas, embora as duas providências elevem os custos e atrasem o lançamento, podem ajudar a recuperar o investimento, ou pelo menos parte dele. Caso contrário, há o risco de comprometer todo o investimento por retorno insuficiente.

As exibidoras tendem a modificar o número de telas oferecidas em função da previsão de bilheteria para cada semana. A administração de marketing da produtora ou distribuidora deve estar atenta a isso e tanto atualizar as previsões semanais com base nos resultados da semana anterior quanto atuar na promoção em função desses resultados.

Lançamento em mercados internacionais

Se o primeiro mercado foram os Estados Unidos e Canadá, o Brasil é considerado um mercado internacional subsequente. Estudos têm mostrado (por exemplo, Elberse, Eliashberg, 2003) que o resultado de filmes no mercado norte-americano afeta o resultado de filmes em outros mercados internacionais subsequentes. Se o primeiro lançamento ocorreu no Brasil ou em outro mercado, a influência do sucesso é menos conhecida, mas supõe-se que haja alguma influência, como propõem Hennig-Thurau, Walsh e Wruck (2002) com seu modelo conceitual.

A programação de lançamento internacional deve ser feita junto com a estratégia de distribuição. Os dados disponíveis são o “banco de dados históricos”, os atributos do filme e o desempenho do filme no primeiro mercado.

Imediatamente antes do lançamento internacional, devem ser definidos os compostos de marketing para os mercados internacionais e os dados disponíveis passam

a ser os do estágio anterior e as informações do composto de marketing (número de telas e distribuidoras) planejado para os mercados internacionais.

Repete-se a ressalva a respeito do comportamento das exibidoras para administração do ciclo de vida do projeto-filme.

4.4 Descrição das variáveis do modelo

A variável dependente do modelo é a lucratividade da produtora, composta por sua receita bruta e por seu investimento. Este investimento compreende todos os custos ligados ao projeto, ou seja, todos os custos de desenvolvimento e produção (custos do negativo – *negative costs*) e despesas contratadas, que não dependem de nenhuma receita de bilheteria. Contudo, em decorrência dos acordos negociados com os intermediários, a receita bruta da produtora é afetada.

Nas páginas seguintes, são apresentadas as listas de variáveis independentes do modelo proposto. Em simplificações do modelo, algumas variáveis poderão ser substituídas por *proxies* ou eliminadas devido à importância relativa entre elas e ao seu efeito na lucratividade.

As principais variáveis do modelo proposto, com base nos estudos anteriores são: receitas brutas de bilheteria (semanais), número de telas (semanais), atributos de busca (orçamento do filme, presença de estrelas, nome de diretor, gênero, ser seqüência, classificação etária), esforço de propaganda, resenhas críticas (probabilidade de favoráveis e de desfavoráveis, e impacto), distribuidora (*major* ou independente e poder), comunicação boca-a-boca (probabilidade de positivas e de negativas, e impacto), competitividade do ambiente e sazonalidade. Deve-se acrescentar a estratégia (provável) de distribuição, a estratégia (provável) de exibição, bilheteria bruta da produtora (função de possíveis porcentagens da bilheteria bruta com base nos acordos com distribuidoras e dessas com exibidoras), investimento (provável) da produtora no projeto.

4.4.1 Características do espectador

A decisão de lazer, em relação ao cinema, é função de características individuais (fatores internos e comportamento social, conhecimento anterior, disponibilidade de

tempo e dinheiro) e comunicação controlada pela fornecedora ou neutra (fator externo) e influências externas.

Avaliar a satisfação é desnecessário para modelos que utilizam diretamente a medida da intenção de comunicar boca-a-boca para fazer previsões, porque é esse comportamento que repercute num projeto-filme.

Para um projeto-filme cuja marca da produtora não tenha fácil reconhecimento e associação a propriedades de filmes, o comportamento após a experiência deverá ser função da satisfação com um filme específico. Para marcas conhecidas, é mais provável que a satisfação geral seja a mais aplicável (satisfação geral em relação a marcas conhecidas).

Comportamento do espectador em relação a filmes e cinema em geral

Assunto	Variável	Componentes, descrição e/ou mensuração
Lazer:	Tempo disponível para lazer	(só seria necessário medir para não espectadores de cinema)
Cinema:	Frequência com que assiste a filmes	Títulos de filmes a que assistiu recentemente.
	Atributos desejados Atributos indesejados	Atributos que compõem as propriedades (O que gostaria de ver/ouvir nesses filmes; o que não gostaria de ver/ouvir nesses filmes)
	Frequência com que assiste a filmes	Número médio de vezes por mês. (<i>heavy-user</i> , quanto <i>light-user</i>).
	Preço do ingresso	Preço pago pelo ingresso. Quanto costuma pagar. (Equivale a inteira ou meia / qual é o preço da inteira). (Se o ingresso custasse menos X reais, aumentaria a frequência de ida ao cinema?)

Assunto	Variável	Componentes, descrição e/ou mensuração
	Benefícios procurados	(O que espera obter quando vai ao cinema): divertir (divertir e relaxar); enriquecer a cultura (como meio de comunicação; como produto artístico; como fenômeno cultural ou como enriquecedor da vivência) (Lage/BBDO, [1986?]).
	Propriedades procuradas	Propriedades que satisfazem aos benefícios procurados (intelectuais ou emocionais): como espera obter os benefícios, por meio de que tipo de filmes?
	Conhecimento acerca de cinema.	(<i>proxy</i> para envolvimento em relação a cinema) (grau de atualização do conhecimento; grau de conhecimento): nomes de pessoas que conhece e o que fazem, conhecimento de diferentes formas de abordagem e de linguagem cinematográfica (é capaz de explicar o que é linguagem cinematográfica?). Títulos de filmes mais recentes que consegue lembrar.
Pré-compra:	Seqüência do processo de decisão	{identificação da necessidade, de busca de informações e de seleção do filme e da exibidora}. (Lage/BBDO, [1986]).
	Exposição à propaganda nos veículos de comunicação.	Envolvimento do consumidor na busca, medido por hábitos de mídia: o tempo e o esforço despendidos na busca de informações (frequência da exposição), tipo de comunicação preferida (informativa e persuasiva, racional e emocional) e de veículo consultado (especializado em cinema ou não; quais).
	Exposição à promoção no ponto de venda.	Frequência com que passa pelo cinema para consultar a programação no local.
	Suscetibilidade boca-a-boca	Probabilidade de mudar de estado devido à comunicação boca-a-boca. (de não decidido a estado de consideração; de não decidido a estado de rejeição)

Assunto	Variável	Componentes, descrição e/ou mensuração
	Demora entre decisão e ação de ir ao cinema	Durabilidade da consideração de assistir a um filme (medição por resposta direta: tempo máximo entre tomar a decisão de ir ao cinema e ir efetivamente ao cinema) (Eliashberg et al., 2000).
Pré e Pós-compra:	Frequência da comunicação boca-a-boca	Frequência da comunicação boca-a-boca (medição por resposta direta: frequência média com que conversa com outras pessoas a respeito de filmes) (Eliashberg et al., 2000).
Pós-compra:	Atividade de divulgação boca-a-boca	<p>Probabilidade de recomendar um filme que gostou. (Dos filmes que assistiu, de quais gostou. Quais filmes recomendou positivamente)</p> <p>Probabilidade de divulgar negativamente um filme de que não gostou. (Dos filmes que a assistiu, de quais não gostou. Quais filmes recomendou negativamente)</p>
	Durabilidade da comunicação boca-a-boca	Tempo médio após o qual pára de divulgar (medição por resposta direta: durabilidade média da atividade) (Eliashberg et al., 2000).
Distribuição:	Demora em função da localização conveniente da sala.	Tempo entre a decisão e a ação de assistir a um filme num cinema cuja localização é conveniente para o espectador (medição por resposta direta) (Eliashberg et al., 2000).
	Demora em função da localização inconveniente da sala.	Tempo entre a decisão e a ação de assistir a um filme num cinema cuja localização é inconveniente para o espectador (medição por resposta direta) ⁹² (Eliashberg et al., 2000).
Exibição:	Características desejadas de uma exibidora .	(críticas, ou essenciais, e não críticas, ou não essenciais) de uma exibidora / sala de exibição.

⁹² Como o espectador classifica uma localização como conveniente ou inconveniente? Quais são os limites de conveniência e de inconveniência? Pode haver não eliminação do conjunto de consideração por inconveniência?

Assunto	Variável	Componentes, descrição e/ou mensuração
	Salas de exibição que costuma freqüentar. Por quê?	Locais e exibidoras em que assiste a filmes. Qualidades positivas de cada uma.
	Influência de outros espectadores.	Percepção do tipo de espectador que freqüenta tais salas (descrever).
	Disponibilidade de ingressos e horários.	Tempo de espera aceitável até desistir de assistir ao filme escolhido. Antecipação necessária em relação ao início da sessão para a compra do ingresso.
	Disponibilidade de ingressos e horários.	Perda para concorrentes menos procurados ou ganho derivado dos concorrentes mais procurados. Ao não conseguir ingresso para o filme a que planejava ver, o que faz? (espera pela próxima sessão, assiste a outro filme, dirige-se a outro local de exibição, desiste do cinema nesse dia, outra reação).
	Investimento de tempo em cinema	Tempo despendido no trajeto de ida até o cinema e volta. (Lampel, 2000) Antecipação necessária em relação ao início da sessão para a compra do ingresso.
Conhecimento de cinema:	Preferências. Experiência.	Preferências e Experiência em relação a cinema: satisfação com filmes anteriores, gêneros, temas, etc.; quais são os preferidos.

Assunto	Variável	Componentes, descrição e/ou mensuração
Segmentação:	Sócio-econômicas: profissão, renda, nível educacional. Demográficas: idade, história de vida, estado civil, etc	Características sócio-demográficas: Obs: Variáveis descritoras de segmentos de espectadores: características sócio-demográficas do indivíduo, benefícios desejados em relação ao cinema (função do cinema para o consumidor e propriedades que atendem a essa função).

Comportamento do espectador em relação a um filme específico em avaliação

Assunto	Variável	[1] descrição, [2] componentes, [3] mensuração
Pré-compra:	Aceitabilidade do tema.	[1] Probabilidade de avaliação do filme como adequado. (Equivale à atratividade dos atributos do filme) ([3] medido pela proporção de entrevistados que responderam que não rejeitaram o filme, após serem expostos à informação a respeito dele). (Eliashberg et al., 2000)
	Satisfação em relação a marcas conhecidas	[2] Nomes de atores, diretores, produtores, título de filmes e outros, que possam ter vínculo com a produtora, e cujos filmes o espectador acredita que têm grande probabilidade de agradá-lo, isto é, que têm grande probabilidade de atrair o espectador.
	Probabilidade de exposição à propaganda.	[2] É função do plano de mídia e dos hábitos de mídia do espectador ([3] hábitos de mídia são medidos pelo conhecimento do espectador em relação a outros filmes) (Eliashberg et al., 2000).

Assunto	Variável	[1] descrição, [2] componentes, [3] mensuração
	Impacto da propaganda.	[1] Probabilidade de transição de estado do espectador após exposição a peças de teste. ([3] medido pela proporção de entrevistados que responderam que tencionam assistir ao filme após ouvirem informação positiva) (Eliashberg et al., 2000).
	Impacto da divulgação boca-a-boca-positiva	[1] Probabilidade de transição de estado do espectador após exposição à simulação de teste. ([3] medido pela proporção de entrevistados que responderam que tencionam assistir ao filme após ouvirem informação positiva) (Eliashberg et al., 2000).
	Impacto da divulgação boca-a-boca negativa	[1] Probabilidade de transição de estado do espectador após exposição à simulação de teste. ([3] medido pela proporção de entrevistados que responderam que rejeitaram o filme após ouvirem informação negativa) (Eliashberg et al., 2000).
Pós-compra:	Probabilidade de satisfação após assistir ao filme	([3] medida pela intenção de fazer recomendação positiva do filme após assistir a ele) (Eliashberg et al., 2000).
	Estado do espectador como divulgador	[1] Estado do espectador após assistir ao filme (divulgador positivo, negativo ou inativo) [2] Qualidade percebida do filme (Eliashberg et al., 2000), satisfação com a qualidade após a exibição, memória (recordação da satisfação, recordação do filme). (propostas).

4.4.2 Atributos do filme

Atributos “quase de busca”, utilizados para avaliar o filme antes da compra:

Variável	Componentes
Tema do filme	Assunto de que trata o filme (Selznick, 1937) História, gênero, elenco (Eliashberg et al., 2000). Enredo (<i>plot</i>), personagens (<i>character</i>), locações (<i>setting</i>), tema (<i>thematics</i>) e estilo (<i>style</i>) (Miller, 1999: 7).
Outros atributos “quase de busca”	Não estruturais: gênero, simbolismo, sucesso em mercados anteriores (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001), título do filme, classificação etária do filme. Estruturais: atratividade do pessoal, orçamento, idioma, país de origem, comprimento do filme (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001)
Outros atributos “quase de busca” (atributos de sinalização)	grandes estrelas (atores/atrizes); cenários elaborados; locações exóticas; efeitos especiais (Lampel, 2000). atores/atrizes; locações; figurinos; seqüências (cenas) (Vichas, 1982). título do filme
Qualidades não estruturais:	
Gênero	Ação ou aventura, comédia, crime ou gângster, drama, fantasia, histórico ou biográfico, terror (<i>horror</i>), musical, mistério ou detetive, romance, comédia romântica, ficção científica, suspense (<i>thriller</i>) ou espionagem, guerra, <i>western</i> (Miller, 1999: 7).

Variável	Componentes
Simbolismo (<i>symbolicity</i>)	(a) relação com trabalhos anteriores (extensão da marca), (b) ser parte de uma série de filmes (extensão da marca), (c) possuir a capacidade de comunicar facilmente os benefícios-chaves do filme: trama sucinta (poder ser reduzido a poucas cenas-chaves), imagem que concentre e desenvolva a atenção de grande audiência, (d) possibilidade de comercializar e promover independentemente certos elementos do filme (símbolos, logotipos, músicas-tema, <i>merchandising</i> de outros produtos) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
Sucesso em mercados anteriores	Bilheteria bruta ou número de espectadores em mercados anteriores (como indicador da qualidade) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
Qualidades estruturais:	
Atratividade do pessoal	Atores e atrizes principais (estrelas) com padrão de atuação, duplas conhecidas (de estrelas), diretor, produtor (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
Orçamento	(indicador de recursos para transformar a idéia em filme) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
Idioma	(facilidade de compreensão, necessidade de versão) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).
País de origem	(relacionado com estilo e ao idioma) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

Variável	Componentes
Comprimento do filme	(patamares críticos máximos e mínimos) (Máximos: Hennig-Thurau, Walsh, Wruck (2001); mínimos: Abaixo de um comprimento, deve cair o valor percebido do benefício de lazer do filme).
Título do filme	(emoções e significados que um título bem escolhido pode transmitir). ⁹³ referência a marcas conhecidas – série de filmes, re-filmagem ou marcas de outros “produtos” (obras de outra natureza, pessoas, locais, fatos): comunicar uma propriedade (por exemplo, fazer rir), ou um atributo do filme (por exemplo, o tema).
Classificação do filme	(faixas etárias). Restrições de público reduzem o potencial de audiência (Ravid, 1999; Elberse, Eliashberg, 2002: 6) e têm conseqüências na exibição e nas estratégias de marketing (Elberse, Eliashberg, 2002: 6).

Atributos de experiência (resultado para o consumidor, durante e após a experiência com o processo de assistir ao filme em exibição), relacionados com a atividade de boca-a-boca:

Variável	Componentes
Qualidade do filme	Valores da produção, direção, atores, cinematografia, etc (Eliashberg et al., 2000) Atenção aos detalhes e adequação (conceito de qualidade estética). Depende das qualidades estruturais perceptíveis pelo espectador (pessoal e orçamento) e não perceptíveis pelo espectador (roteiro, fotografia, figurinos, efeitos especiais). A qualidade do filme provém da criação e da integração desses elementos ⁹⁴ (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).

⁹³ Título do filme. Acrescentamos mais uma função para o título do filme. Adicionalmente ao funcionamento como referência a marcas conhecidas – isto é, para lembrar que é parte de uma série, para lembrar que é uma re-filmagem de outro filme com título semelhante ou para lembrar nomes de marcas conhecidas, por exemplo “Cidade de Deus”, título do livro e nome do local – (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001), um título de filme pode comunicar uma propriedade (por exemplo, fazer rir), ou um atributo do filme (por exemplo, o tema), e funcionar como um fator de atenção de espectadores de determinados segmentos. Por exemplo: Dois solteirões e um bebê.

⁹⁴ Inter-relação ou coincidência de fatores (*gestalt*) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001)

Variável	Componentes
Satisfação com a qualidade após a exibição	Recordação dos atributos observados durante a exibição, e fecho ou final do filme (inclusive as imagens e sons nos créditos finais) (proposto).
Atributos observados ao longo da exibição ⁹⁵	Fotografia e som, tema, história, enredo, tramas, desfechos das tramas, personagens, atores, sinergia entre as atuações de cada ator principal e do restante elenco, figurinos, cenários, linguagem cinematográfica acessível ao espectador, ritmo da narrativa. (São atributos do filme que espectadores são capazes de perceber) (proposto).

As qualidades dos elementos descritas aqui são o resultado de reflexões do autor a partir da sua exposição a diversas fontes de pesquisa (bibliográfica e com profissionais do setor). Devem ser interpretadas como questões para reflexão, não como norma.

Variável	Qualidades
História	Envolvente, que trabalhe com os valores do espectador, que desperte emoções valorizadas pelo espectador.
Enredo	Convincente, sem aparência de falso, que respeita um "acordo" com o espectador em relação ao que é aceitável acontecer e existir no ambiente criado pelo filme.
Personagens	Verdadeiros em relação ao ambiente do filme, importantes para o espectador, que habitam as fantasias ou as recordações do espectador, fenômeno cultural.
Atores	Carisma e trabalho convincente em relação ao personagem.
Figurinos	Inovadores, atraentes, que ajudem a criar o ambiente do filme e a contar a história.
Cenários	Exóticos, criativos, incomuns ou coerentes com a história.
Linguagem cinematográfica	Acessível ao espectador. Exige conhecimento anterior, depende de experiência anterior do espectador com o cinema – preparo intelectual.

⁹⁵ Os atributos do filme que podem ser percebidos pelo espectador (aspecto emocional e intelectual) durante a exibição dizem respeito à satisfação com o processo, que pode originar divulgação boca-a-boca. A partir da pesquisa na bibliografia e com profissionais do setor, foi reunido um conjunto de atributos que influem na experiência do espectador com o filme e, conseqüentemente, na sua satisfação. O conhecimento das possibilidades de combinação desses elementos é útil tanto para a definição do produto quanto para a preparação de material para testes durante os estágios iniciais do projeto-filme.

Variável	Qualidades
Ritmo	É resultado da qualidade do roteiro, da direção (e interpretação de personagens) e da montagem.

4.4.3 Atributos da comunicação

Variável	Descrição e/ou componentes
Comunicação	Propaganda, publicidade e promoção no ponto de venda, boca-a-boca.
Propaganda	<p>Estratégia de propaganda: estratégia de criação (conceito e qualidade), orçamento de mídia (intensidade da promoção), escolha de veículos de comunicação (mídia), cronograma de mídia (Eliashberg et al. 2000).</p> <p>Por meio dos veículos de comunicação tradicionais (propaganda em jornais, trailers em televisão, anúncios em rádio, cartazes, <i>outdoors</i>). Concentra-se nas qualidades “quase de busca”. Pode utilizar testemunhos de informação neutra na propaganda (críticas favoráveis, prêmios e indicações para prêmios, opiniões de espectadores).</p> <p>Na <i>Internet</i>: anúncios em sítios relacionados com cinema, com <i>hiperlink</i> para o sítio da produtora ou distribuidora.</p>
Publicidade e promoção no ponto de venda	<p>Nos veículos tradicionais: críticas (positivas ou negativas), grau da qualidade geral do filme (normalmente graduada de 1 a 5 ou de 1 a 4), programação de cinema (sinopse, locais de exibição e horários), análises críticas de especialistas, publicadas pouco antes da estréia do filme e notícias (eventos relacionados ao filme, transmissão gratuita de destaques do <i>making-of</i>, <i>trailers</i>, premiações, reação relevante do público) (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). É influenciada pelo trabalho do relações públicas (<i>publicist</i>).</p> <p>Na <i>Internet</i>: <i>trailers</i> (para baixar) e todas as possibilidades de informação a respeito do filme diretamente da produtora, assim como materiais promocionais para consumo, tais como protetores de tela ou jogos (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001).</p> <p>No cinema: exibição de <i>trailers</i>. Cartazes e <i>displays</i> (promoção no ponto de venda).</p>

Variável	Descrição e/ou componentes
Comunicação boca-a-boca	Atividade de divulgação: frequência da comunicação, sentido (positiva ou negativa) e intensidade. Intensidade: os pontos extremos são recomendação direta para assistir a um filme ou para não assistir a ele. É esperada se os consumidores têm alto envolvimento com filmes. (Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001). Suscetibilidade à comunicação: frequência da comunicação, sentido (positiva ou negativa) e impacto. Publicidade na <i>Internet</i> : boca-a-boca eletrônico.

4.4.4 Atributos da distribuição e exibição

Variável	Descrição e/ou componentes
Estratégia de distribuição	Modelo de lançamento (ampla “ <i>blitz</i> ” ou seletiva “ <i>platformed</i> ”) e intensidade de distribuição (Eliashberg et al. 2000). Programação de telas contratada com exibidoras (número de telas).
Características da distribuidora	Pertencente a um estúdio-produtor (<i>major studio</i>) ou independente (Neelamegham, Chintagunta, 1999).
Estratégia de exibição	Número de telas na estréia, número de telas em cada semana subsequente (função dos contratos com distribuidoras e da previsão da audiência) e preço do ingresso.
Número de telas na estréia ⁹⁶	De acordo com a programação contratada com as distribuidoras. Função da previsão da audiência e de pressões das distribuidoras e poder de barganha (negociação pode ser individual, em bloco de filmes (<i>block booking</i>), ou antecipada (<i>blind bidding</i>)).

⁹⁶ Embora o número de telas na estréia de filmes seja cada vez maior, o resultado na primeira semana (de estréia) não é um previsor do resultado de toda a temporada do lançamento (Lampel, 2000; Hennig-Thurau, 2001; Elberse, Eliashberg, 2002).

Variável	Descrição e/ou componentes
Número de telas a cada semana	Calculada semana a semana, a partir da segunda semana. Função da previsão da audiência, que utiliza as receitas brutas de bilheteria das semanas anteriores. Após a semana de estréia, baseia-se nos resultados das receitas brutas de bilheteria de semanas anteriores e a exibidora não respeita a programação contratada com a distribuidora (Elberse, Eliashberg, 2002). Depende das receitas brutas de bilheteria das semanas anteriores.
Receitas brutas de bilheteria por semana	É função do número de telas em que o filme está em exibição (igual à audiência vezes a média ponderada de preços do ingresso). Depende do número de telas alocadas para o filme (Elberse, Eliashberg, 2002).
Preço do ingresso	(nenhum autor incluiu, mas foi considerado porque há diferenciação entre filmes dependendo do horário e da condição do espectador e das salas de exibição. Em função do espectador-alvo do filme, haverá desconto no ingresso, o horário mais freqüentado poderá ser o de menor preço. Como a distribuição depende da estratégia de distribuição, do comportamento da distribuidora e das exibidoras, o preço também varia pelo fator exibidora e localização das salas.)
Propriedades da sala de exibição	Localização geográfica, facilidade de acesso ao local. Qualidade da exibição: imagem (qualidade da imagem (luminosidade, reprodução de cores, definição, formato da tela, etc), som (volume, fidelidade, espacialidade, etc), isolamento acústica. Infra-estrutura: conforto (climatização, estacionamento, etc), segurança e entretenimento (alimentação, compras, jogos) Preço do ingresso Características dos espectadores que costumam freqüentar suas salas.

4.4.5 Concorrência

Concorrência. O aumento da intensidade da concorrência em épocas de aumento da demanda não está relacionado à quantidade de filmes ofertados, mas à qualidade dos filmes (Einav, 2001 citado por Elberse e Eliashberg, 2002: 8).

Swami, Eliashberg e Weinberg (1999) propuseram que as exibidoras deveriam escolher menos filmes, de maneira que maximizassem os ciclos de vida, para maximizar seus lucros acumulados (Weinberg, 2000). Portanto, a oferta de assentos (equivalente ao “espaço na prateleira” de supermercados) para exibição de outros filmes se reduziria, e a quantidade total de filmes ofertados seria menor (equivalente à redução de marcas de produtos na prateleira de supermercados). Os espectadores teriam menos opções de filmes para escolher no cinema.

Nos períodos do ano de alta demanda, a oferta de filmes concentra-se em filmes de maior potencial de bilheteria. Decorre que a disponibilidade de assentos e, provavelmente, de telas para exibição de outros filmes é reduzida.

O efeito da concorrência entre filmes se observa na oferta de filmes nas salas de uma mesma exibidora, no mesmo local e em locais diferentes. Há também a concorrência entre exibidoras, que podem coexistir em locais convenientemente próximos para entrarem no conjunto de consideração dos espectadores.

Variável	Descrição e/ou componentes
Ofertas de filmes para distribuição	Propriedades do filme em questão e dos outros filmes que afetam a atratividade para distribuição (por exemplo, sucesso em outros mercados).
Ofertas de filmes para exibição	Propriedades do filme em questão e dos outros filmes que afetam a atratividade para exibição (por exemplo, sucesso em outros mercados).
Ofertas de filmes em exibição	Número de telas do filme em questão, número de telas por filme, proporção do número de telas do filme em questão e de outros filmes.

5 CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÃO, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

O setor de cinema necessita de previsões em diferentes estágios do processo de produção e lançamento de filmes para auxiliar as tomadas de decisão. As necessidades de informação para gerar tais previsões variam de um estágio para outro do projeto-filme.

Este trabalho abre um caminho para o desenvolvimento de modelos operacionais para previsão de sucesso econômico de filmes, do ponto de vista de produtoras de filmes. Contudo, é possível utilizar a mesma modelagem para desenvolver modelos de sucesso de outros participantes do sistema de marketing. Filmes possuem características peculiares, muito diferentes de outros tipos de produto. Para a maioria dos produtos, inclusive serviços, é possível que a empresa lance um novo produto, venda algumas unidades, continue produzindo outras e possa modificar o projeto no decorrer do tempo. Cada filme, porém, tem que ser produzido totalmente antes de começar a ser comercializado. Para ser útil a uma empresa que produza filmes, modelos de previsões de resultados devem, então, permitir estimativas desde os estágios iniciais de projetos.

O modelo proposto integra os comportamentos de participantes do sistema de marketing entre si, e propriedades e atributos de filmes, pela adoção de uma abordagem que une as abordagens “psicológica”⁹⁷ e “econômica”. Mostra como, além da influência da comunicação da empresa, a comunicação entre espectadores pode afetar de forma altamente relevante os resultados, porque as pessoas dependem de fonte confiável para se informarem acerca de propriedades do filme apenas perceptíveis após a experiência completa de se assistir ao filme e acredita-se que as pessoas conhecidas com gostos semelhantes são fontes confiáveis. Desde que um espectador recebe a primeira informação até quando compra o ingresso, passa por diversos estados de atitude, pode voltar a estados anteriores e sofrer influência de diversas fontes de informação. Esse processo de difusão de informação é descrito por um modelo de difusão. Há relação de interdependência entre a decisão de espectadores de assistirem a um filme e a estratégia de exibição: a decisão de assistir a um filme em determinado local de exibição depende da disponibilidade do filme (oferta) em sala conveniente para o espectador e, por sua vez,

⁹⁷ A denominação “abordagem psicológica” foi utilizada por Elberse e Eliashberg (2002).

a oferta de um filme em salas de uma exibidora depende do acordo com a distribuidora e da receita de bilheteria prevista em função de períodos anteriores, proveniente da venda de ingressos para espectadores. A compra de ingressos por espectadores depende da disponibilidade de ingressos para o filme nas salas de sua conveniência, em um horário reservado para esse tipo de lazer. Provavelmente, há uma faixa de tolerância para a mudança de plano. A compra pode ser influenciada pela disponibilidade ou não de ingressos para um filme concorrente. Esta interação interfere na difusão e sua influência é incorporada ao modelo no ponto equivalente à compra do ingresso, após a decisão de assistir a um determinado filme.

Existem outras formas de se modelar o sucesso de filmes. Modelos de abordagem econômica, como foram denominados por Litman e Ahn (1998 citados por Elberse e Eliashberg, 2003), utilizam dados agregados e pesquisam variáveis que influenciam o desempenho financeiro de filmes. Por exemplo, analisam a contribuição de vários atributos de diversos filmes antecedentes para o sucesso já confirmado para se obter os parâmetros da modelagem numérica. Os atributos do projeto são inseridos no modelo e se obtém uma estimativa dos resultados. Já os modelos de abordagem psicológica analisam a decisão individual de escolher o cinema como lazer e de escolher determinados filmes e tentam relacionar características pessoais a processos de decisão desses indivíduos.

Estudos de abordagem econômica, que partem de dados e resultados históricos de filmes disponíveis em banco de dados para determinar fatores críticos de sucesso, são úteis para se tomar decisões antecipadas de projetos, tal como a sua seleção. Contudo, definir fatores críticos para se obter grandes receitas de bilheteria tende a impor configurações mandatórias de projetos em relação a esses fatores. Cada estágio de desenvolvimento de um projeto-filme exige previsões distintas. Isto demanda modelos de previsão de resultados, ou seja, ao invés de se determinar que atributos levam um filme a obter uma receita elevada, procura-se avaliar qual é o potencial de lucratividade uma vez especificados os atributos. Todavia, conhecer o peso da contribuição relativa de cada fator contribui para a simplificação do modelo.

O autor desenvolveu diversas suposições durante os estágios iniciais deste trabalho, a partir das primeiras informações acerca de cinema e coerentes com a literatura de marketing. Muitas suposições encontraram evidências positivas nos textos de cinema, nas afirmações de profissionais do setor, nas entrevistas informais com freqüentadores de cinema a respeito de seu comportamento habitual, antes e depois de

sessões de cinema e nas observações primárias do comportamento de freqüentadores, próximo às entradas das salas de exibição. Como se trata de um modelo conceitual, em que não se procura dimensionar e sim propor relações, o método utilizado é aceitável. Essas confirmações indicam que a parte do modelo conceitual que trata de comportamento do espectador foi desenvolvida sobre bases realistas e que, se não representa a realidade, pelo menos serve para captar uma parte importante dela. Isso sugere que aperfeiçoamentos do modelo poderiam acrescentar ou retirar relações e variáveis, segundo sua relevância.

Tradicionalmente, pesquisas empíricas acerca do sucesso de filmes têm utilizado somente os filmes de maior bilheteria (por exemplo, Smith, Smith, 1986; Neelamegham, Chintagunta, 1999⁹⁸). Alguns autores (por exemplo, Ravid, 1999, Lampel 2000) utilizaram amostras de filmes de orçamentos menores. Ravid (1999) utilizou uma amostra aleatória de filmes, em contraste com qualquer outro critério não neutro de seleção. A maioria dos estudos procura fatores determinantes de sucesso, em que a variável dependente é a receita bruta de bilheteria, o valor do aluguel pago da exibidora à distribuidora, o número de ingressos vendidos ou alguma variável dependente diretamente relacionada à receita bruta da exibição e não à lucratividade (retorno em relação ao investimento). Se os gastos para se atingirem esses resultados forem computados, ou seja, se o sucesso for definido como a obtenção de determinada lucratividade, a seleção dos filmes de maiores receitas brutas ou aluguéis como amostra não representa o melhor critério para o propósito deste trabalho. Restringem-se as análises a um universo no qual os filmes de baixo orçamento dificilmente pertencerão, embora possam gerar altos retornos para os investidores da produção em relação ao seu investimento. Recentemente, diversos estudos que passaram a estender seu foco à análise do retorno em relação ao investimento cobriram essa deficiência. Por exemplo, diversos autores consideram estrelas um dos fatores de sucesso de bilheteria de filmes. Afirma-se que há relação entre sua presença em filmes e diferenças de receitas de até 20%. Se forem considerados todos os tipos de filmes, as conclusões a respeito da influência das estrelas mudam. Ravid (1999), que também incluiu as receitas do mercado de vídeo no seu estudo, concluiu que estrelas e alto orçamento não colaboram para a lucratividade de filmes. Com base no estudo empírico de Ravid e Basuroy (2002) e de outros, Ravid (2002) analisa que esses fatores e filmes com muita violência ou com sexo

⁹⁸ Neelamegham e Chintagunta (1999) utilizaram amostra dos 60 maiores filmes (de maior bilheteria) nos Estados Unidos e dos 10 maiores em mercados internacionais, por falta de dados. Os próprios autores alertam que a amostra não é representativa de todos os filmes nos mercados internacionais. Apenas a metodologia é diretamente aplicável a esses mercados.

e violência (de classificação etária restrita) fazem parte da estratégia de redução de risco utilizada por executivos dos grandes estúdios (produtoras-distribuidoras), reduzindo a taxa de insucesso (sucesso definido como lucro) de até 70% (Vogel, 1994) para menos que 50%. Considerar filmes de grande bilheteria como o universo a ser estudado, ou seja, como sinônimo de sucesso, pode ser adequado do ponto de vista de exibidoras e de distribuidoras, cujos ganhos costumam ser proporcionais à bilheteria, mas não necessariamente da produtora que deve pagar os custos de produção. Por outro lado, filmes que estão fora dessa faixa de receitas podem representar sucesso para as duas primeiras e, talvez maior, para a produtora. Mesmo se os estudos focalizarem as distribuidoras, e supondo-se que as divisões percentuais das receitas de bilheteria sejam constantes entre os filmes, o que é improvável, ainda assim a variável receita bruta de bilheteria deveria ser comparada às despesas da distribuidora no projeto para avaliar a lucratividade do projeto para ela. A lucratividade para a distribuidora seria a variável dependente. A lucratividade não é proporcional ao tamanho do orçamento, podendo inclusive reduzir-se a partir de um determinado ponto.

Ainda a respeito de filmes de alta venda de ingressos, quanto maior for a venda de ingressos, mais pessoas assistirão ao filme e maior será a sua visibilidade. Filmes de alta venda de ingressos abrem caminho para maior visibilidade de muitos que nele participaram (empresa produtora, roteirista, produtor, diretor, atores), principalmente dos que aparecem no filme, para marcas de patrocinadores e para exploração subsidiária. Para essas pessoas, quanto maior for a venda de ingressos dos filmes em que trabalham, mais tende a crescer a sua remuneração por participação.

Há autores que relatam dificuldade de obtenção de dados quantitativos de filmes (por exemplo, Neelamegham, Chintagunta, 1999). Publicações das receitas e dos custos dos filmes de maiores bilheterias e até mesmo dos de maior prejuízo estão disponíveis na *Internet*. Muitos resultados e custos dos filmes intermediários e de baixo orçamento, porém, não são tão divulgados. É fato histórico conhecido na indústria (Gregory, 1979:163) a diferença de valores entre a arrecadação real da compra de ingressos e a declarada, seja para evitar o pagamento de tributos ou do próprio aluguel à distribuidora. A própria distribuidora tem meios de atribuir o custo de um filme a outro, caso sejam negociados no mesmo pacote, sem que a produtora tenha condições de controlar essa possibilidade facilmente. Isso dificulta a inclusão desses filmes em estudos mais abrangentes. Artificios foram empregados para se estimar custos e contornar a falta de valores confiáveis. Ravid (1999) analisa que dados contábeis de grandes estúdios são declarados de uma forma agregada nos balanços publicados. As informações de custo

de produção individualizadas por projeto-filme podem não representar a realidade. Provavelmente, a maior dificuldade para se desenvolver um modelo operacional completo será a obtenção de dados de filmes, principalmente dos intermediários e dos de baixo custo.

Outra dificuldade é o conhecimento da atividade de divulgação boca-a-boca. Na falta de dados a esse respeito, autores utilizaram outras variáveis como *proxy* dessa atividade. Aparentemente, Elberse e Eliashberg (2003) conseguiram bons resultados ao utilizar a receita semanal bruta de bilheteria como *proxy* da atividade de boca-a-boca.

A segmentação, quando considerada, limita-se às diferenças de faixas etárias, à restrição de idade segundo a classificação de filmes e às diferenças entre países. Gêneros, em cinema, referem-se aos filmes, não aos espectadores. Contudo, é admissível supor que há determinados segmentos que preferem determinados gêneros e que há outros segmentos que não fazem tal discriminação e selecionam filmes por outras propriedades.

Contribuição

Em relação à administração de projetos-filme, o modelo proposto é útil para orientar reflexões críticas a respeito de variáveis que podem influir na probabilidade de sucesso econômico de novos filmes e, se adaptado, na probabilidade de outros tipos de sucesso.

Modelos operacionais podem ser desenvolvidos a partir de modelos conceituais. Embora haja outras maneiras de se desenvolver em modelos operacionais de previsão, um modelo conceitual proposto oferece uma estrutura fundamental para a modelagem operacional e para simplificações de acordo com o fato que está sendo estudado.

Este trabalho integra modelos estatísticos aplicados ao comportamento do consumidor, considerando a interação mútua entre as decisões das exibidoras e as decisões dos espectadores (efeito indireto da concorrência). Adiciona o preço como fator que influencia tanto a decisão do espectador quanto a receita. Além disso, considera o efeito direto da concorrência na oferta e desta na demanda, em função da disponibilidade de ingressos para determinado filme e para filmes concorrentes e ainda da tolerância de tempo disponível dos espectadores para lazer em cinema. Ressalta a importância da negociação dos acordos para todas as partes envolvidas.

Limitações

O enfoque econômico por projeto abandona outros enfoques estratégicos de longo prazo. Não considera as possibilidades de projetos que podem colaborar para o sucesso econômico de outros da empresa, no futuro. Não discute outros interesses tais como a contribuição para a sociedade, por exemplo, como produto cultural ou de informação de um projeto que, mesmo não sendo economicamente viável, pode ser considerado de interesse público e financiado por governos para ser colocado à disposição da sociedade por intermédio de sistemas não comerciais de exibição.

O modelo só considera a primeira janela de exibição, em salas de cinema, não patrocinadas e que visam a lucro. Outras formas de exploração não são incluídas. Embora o lançamento em cinemas contribua para divulgar o reconhecimento do título do filme pelos espectadores de vídeo doméstico (alugado e comprado), este mercado é responsável por uma receita adicional para a produtora e, em determinados mercados, chega a ser superior à da exibição em cinema. A televisão também contribui tanto para a receita quanto para a divulgação. São escassos, porém, os trabalhos que abordam essas janelas de exibição.

O efeito de lançamento seqüencial, de outros mercados em que o filme é inicialmente lançado no mercado em questão é considerado apenas como uma variável nos atributos "quase de busca". O estudo desse efeito deve receber atenção especial.

As relações que aparecem no modelo não devem ser interpretadas como afirmações gerais para todos os mercados, embora sejam baseadas em descobertas de estudos anteriores. Sua validação depende do desenvolvimento de modelos operacionais.

Desenvolvimentos Futuros

Não é o objetivo deste trabalho desenvolver um modelo operacional. Contudo, alguns direcionamentos para essa operacionalização são descritos.

As variáveis relacionadas com atributos e propriedades que possam ser pré-definidos (não variam no tempo), principalmente os do projeto-filme, mas também alguns referentes aos participantes do modelo, podem ser trabalhados por ferramentas estatísticas multivariadas. Variáveis relacionadas com o comportamento dos

espectadores e das exibidoras, cujo valor depende da interação com estímulos que se alteram com o tempo, também variam com o tempo e influenciam outros elementos, e podem ser tratadas como elementos de um sistema interativo probabilístico.

A primeira etapa é definir as equações para o modelo estatístico (parte superior da figura que ilustra o modelo). Amostras de dados dos filmes já lançados (características da composição e resultados), em função dos mercados em que foram exibidos e do tempo em exibição (número da semana) são utilizadas para a solução do modelo, isto é, para a determinação dos parâmetros. Em seguida, os parâmetros das equações poderão ser calculados utilizando-se *softwares* específicos. Os dados do filme em questão são, neste ponto, utilizados para se realizar as previsões iniciais.

O comportamento do espectador é, então, incorporado ao modelo (parte inferior da figura) e o modelo é calibrado para determinados segmentos de mercado. Um banco de dados de estudos de comportamento do espectador pode ser empregado, se existir. Esse banco de dados pode ser constantemente desenvolvido por meio de painéis de consumidores. Caso contrário, pesquisas de satisfação, opinião e de atitudes referentes a filmes anteriores e ao filme em questão podem ser utilizadas para calibrar o modelo para determinado mercado e determinado filme. Material que simule condições do lançamento pode ser especialmente preparado para os testes. Podem ainda ser empregados experimentos em laboratório.

Assim como o comportamento do espectador, o comportamento dos possíveis intermediários é também incorporado ao modelo para calibrá-lo de acordo com os efeitos das prováveis estratégias de distribuição, as alterações da oferta de telas pelas exibidoras em função do tempo em exibição (número da semana) e da previsão de audiência. As porcentagens de bilheteria prováveis são incluídas para se prever a receita bruta da produtora e a lucratividade do filme, ao se comparar a receita bruta com o orçamento da produção e da promoção do lançamento e com outros componentes do investimento.

Mercados internacionais tornam-se mais importantes na medida em que o orçamento cresce. Para filmes lançados inicialmente em outros mercados, o efeito do lançamento seqüencial deve ser estudado. Uma contribuição muito importante seria a inclusão de outras janelas de exibição que contribuem para o lucro.

A produção de filmes com objetivos diferentes do econômico e abordagens mais amplas que a do projeto são assuntos que também permanecem em aberto.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A., KUMAR, V., DAY, George S. *Marketing Research*. 5.ed. New York, John Wiley & Sons, 1995.
- ALBERT, Steven. Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry. *Journal of Cultural Economics*, 22: 249-270, 1998 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- ALBUQUERQUE, Ruth. O que é produção? *Revista de cinema*, ano III, nº 28, ago. 2002, p. 66.
- ALLENBY, Greg M., ROSSI, Peter E. Marketing models of consumer heterogeneity. *J. Econometrics*, 89 (112), p. 57-78, 1998 citado por Neelamegham e Chintagunta, 1999.
- ANDERSON, Eugene W. Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1 (1): 5-17, 1998, apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.
- ARNOLD, David. *The Handbook of Brand Management*, Reading: Addison-Wesley, 1992 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- ASSAEL, Henry. *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6th ed., Cincinnati: PWS-Kent Publ., 1998 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- AUGUSTO, Sérgio. O mundo na palma de poucas mãos. *O Estado de São Paulo*, sábado, 5 de fevereiro de 2000. (Disponível na Internet em <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: jun. 2001).
- AUSTIN, B. A. *Immediate Seating: A Look at Movie Audiences*. Belmont-CA: Wadsworth, 1989. apud Lampel, 2000.
- AUSTIN, Bruce A., GORDON, Thomas F. Movie Genres: Toward a Conceptualized Model and Standardized Definitions. *Current Research in Film: Audiences, Economics and the Law*, 4: 12-33, 1987 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- BAKER, B. N., MURPHY, D. C., FISCHER, D. Factors affecting project success. In: CLELAND, D. J., KING, W. R. (eds.). *Project Management Handbook*. Van Nostrand-Reinhold. New York, 1988 apud Dvir et al., 1998.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARREYRE, P. Y. Typologie dès innovations, *Revue Française de Gestion*, p. 9-15, jan.-fev., 1980 apud Lambin, 2000. p. 457-458.

- BARROS, Ricardo de. Faturamento de Hollywood cresce 27,5%. *Estadao.com.br*, 03 de julho de 2002. (Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/divirtase/noticias/2002/jul/03/87.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2002.
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 56 (Apr.): 57-70, 1992 apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.
- BLACKWELL, Roger D, MINIARD, Paul W, ENGEL, James E. *Consumer Behavior*. 9.ed. Mason-Ohio: South-Western, 2001
- BORDWELL, David; STAIGER, Janet; THOMPSON, Kristin. *The classical hollywood cinema*. New York, Columbia University Press, 1985.
- BROWN, Lyndon O, BEIK, Leland L. *Marketing research and analysis*. 5.ed. The Ronald Press Company, New York – USA, 1969.
- BRUCE, Owen M, WILDMAN, Steven S. Video Economics, Harvard University Press, 1992. *Gazeta Mercantil*, p. 5 , 23 dez. 1997 apud Reis, 1998.
- BUNGE, Mario. *La ciência, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo Veinte, 1974.
- CALIL, Carlos Augusto. A Vera Cruz e o mito do cinema industrial, In: *Memória Vera Cruz*. SP, Museu da Imagem e do Som, 1987.
- _____. Cinema e indústria, In: *O cinema no século*. RJ, Imago, 1996.
- _____. *Legislação e mercado audiovisual*. Notas de aula. Disciplina de graduação. Universidade de São Paulo – ECA, 2001.
- COLMANO, Marino. *A Motion Picture Production Overview*. (Disponível em: <<http://marioncolmano.com/aboutproduction.html>>. Acesso em: 30 jul. 2001)
- COOPER, R. G., KLEINSCHMIDT, E. J. Success Factors in Product innovation. *Industrial Marketing Management* 16 (3), 215-224, 1987 apud Dvir et al., 1998.
- DE RUYTER, K., WETZELS, M. The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions. *Journal of Economic Psychology*. 21 (6): 639-659, 2000 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- DEKOM, Peter J. The Global Market. In: SQUIRE, Jason E. (ed.) *The Movie Business Book*, New York: Fireside, 1992. P. 417-430.
- DE-VANY, A. and WALLS W. D. Movie Stars, Big Budgets an Wide Releases: Empirical Analysis of the Blockbuster Strategy. *Working paper*, U.C. Irvine. apud Ravid, 2002.
- DIÉGUES, Cacá. Depoimento Prestado à Sub-Comissão de Cinema do Senado Federal. 08.jun.2000. apud Moisés, 2000.

DODDS, John C., HOLBROOK, Morris B. What's an Oscar Worth? An Empirical Estimation of the Effects of Nominations and Awards on Movie Distribution and Revenues. *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, 4: 72-87, 1988, apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973. p. 64-65, apud Kotler, Armstrong, 1998. p.3.

DVIR, D, LIPOVETSKY, S, SHENHAR, A, TISHLER, A. In search of a project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy* 27 915-935 (1998) . Elsevier Science B.V.

EBERT, Roger. *What Lies Beneath*. (Disponível em <<http://www.suntimes.com/output/ebert1/what21f.html>>. Acesso em: 24 jul. 2000) apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

EINAV, L. *Seasonality and Competition in Time: An Empirical Analysis of Release Date Decisions in the US Motion Picture Industry*. Working Paper, Harvard University, 2001. apud Elberse, Eliashberg, 2002.

ELBERSE, Anita, ELIASHBERG, Jehoshua. *The Drivers of Motion Pictur Performance: The Need to Consider Dynamics, Endogeneity, and Simultaneity*. (To be published in the proceedings of the Business and Economics Scholars Workshop in Motion Picture Industry Studies, Florida Atlantic University), Mar. 27, 2002. ("The study proposed here is part of the first author's dissertation"). 2002. (Disponível em: <<http://phd.london.edu/aelberse/publications/publications.htm>>. Acesso em: 04.mar.2003).

_____, _____. *Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures*. 3.version, Feb., 2003. ("This paper is part of the first author's dissertation"). 2003. (Disponível em: <<http://phd.london.edu/aelberse/publications/publications.htm>>. Acesso em: 09.jun.2003).

ELIASHBERG, Jehoshua, JONKER, Jedid-Jah, SAWHNEY, Mohanbir S., WIERENGA, Berend. *MOVIEMOD: an Implementable Decision Support System for Pre-Release Market Evaluation of Motion Pictures*. December 3.ed. February, 2000. (Disponível na Internet em <http://fourps.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/eliashberg-MOVIEMOD.pdf>. Acesso em: 12.out. 2002.)

_____, SAWNEY, M. B. Modeling Goes Hollywood: Predicting Individual Differences in Movie Enjoyment. *Management Science*, 40, p. 1151-1173, 1994. apud Lampel, 2000.

_____, SHUGAN, Steven M. Film Critics: Influencers or predictors? *Journal of Marketing* 61, p. 68-78, Apr. 1997, apud BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2001.

_____, _____. _____. July, 1999. (Disponível em: <<http://www.google.com>>. Acesso em: ago. 2002.).

_____, SWAMI, Sanjeev, WEINBERG, Charles, WIERENGA, Berend. *Implementation and Evaluation of SilverScreener: A Marketing Management Support System for Movie Exhibitors*. May 9, 2000. (Disponível em: <<http://fourps.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/00-012.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2002.)

ENGEL, James E, BLACKWELL, Roger D, MINIARD, Paul W. *Consumer Behavior*. 8.ed. The Dryden Press: Forth Worth, 1995.

EREVELLES, Sunil, LEAVITT, Clark A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 5: 104-114, 1992 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001

FILME B. Data Base Brasil. Rio de Janeiro: Filme B, 2002. (em CD-Rom).

FREEMAN, M., BEALE, P. Measuring project success. *Project Management journal* 23 (1), 8-17, 1992 apud Dvir et al., 1998.

FRIEDMAN, Robert G. Motion Picture Marketing. In: SQUIRE, Jason E. (ed.) *The Movie Business Book*, New York: Fireside, 1992. p. 291-305.

GRAWITZ, Madeleine. *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Barcelona: Hispano Europes, 1975. 2v. apud Marconi, Lakatos, 2000.

GREGORY, Mollie. *Making films your business*. New York, Schocken Books, 1979.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

HART, Christopher W. L. The Power of Unconditional Service Guarantees. *Harvard Business Review*. 66: 54-62, (Jul.-Aug.), 1988. apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.

HENNIG-THURAU, Thorsten, WALSH, Gianfranco, WRUCK, Oliver. An Investigation into the Factors Determining the Success of Service Innovations: The Case of Motion Pictures. *Academy of Marketing Science Review* [Online] 01 (06), 2001.⁹⁹

_____, WRUCK, Oliver. Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen [Why We Go to the Movies]. *Marketing ZPF*, 22 (3): 241-256, 2000 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

HESKETT, James L, SASSER, Jr, W. Earl, HART, Christopher W. L. *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press, 1990.

HOLT, Jennifer. In Deregulation We Trust: The Synergy of Politics an Industry in Reagan-Era Hollywood. *Film Quarterly*, Berkeley – CA, v. 55, n. 2, p. 22-29, 2001. University of California Press, Journals Division.

⁹⁹ (Disponível na Internet em <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/documents/hennig06-01.pdf> (cópia pronta para imprimir). Acesso em: abr. 2002. (disponível também em <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/hennig06-01.html>)

IMDB - Internet Movie Database. (Disponível na Internet em <http://us.imdb.com>. Acesso em 21 out. 2002).

JONES, Morgan J., RITZ, C. J. Incorporating Distribution into New Product Diffusion Models. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 91-112, 1991 apud Elishberg et al., 2000.

JOWETT, G. Giving Them What They Want: Movie Audience Research Before 1950. In Austin, B.A. (ed.) *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*. v. 1, p. 19-35. Norwood-NJ: Ablex, 1985. apud Lampel, 2000.

JOWETT, Garth, LINTON, James M. *Movies as Mass Communication*. 2.ed. Newbury Park: Sage, 1989 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Prólogo*. In: GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

_____, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAGE/BBDO. Pesquisa Lage/BBDO sobre perfil do público consumidor de filmes. [S.l.]: Lage/BBDO, [1986].

LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. 4.ed. Alfragide - Portugal, McGraw Hill, 2000.

LAMPEL, Joseph. Critical push: strategies for creating momentum in the motion picture industry. *Journal of Management*, march, 2000. (Disponível em: <http://www.findarticles.com/cf_0/m4256/2_26/63129116/print.jhtml>. Acesso em: jun. 2001).

LILIE, Gary L., YOON, Eunsang. The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*. 36 (5): 568-584, 1990 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

LIPOVETSKY, S., TISHLER, A., DVIR, D., SHENHAR, A. The relative importance of project success dimensions. *R & D Management* 27 (2), 97-106, 1997 apud Dvir et al., 1998.

LITMAN, B. R.; AHN, H. Predicting Financial Success of Motion Pictures. B. R. Litman (ed.), *The Motion Picture Mega-Industry*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1998. apud Elberse; Eliashberg, 2003

LOVELOCK, Christopher H. *Services Marketing*. 2.ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1991.

_____, WRIGHT, Lauren. *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.

LUCE, Mary Frances, PAYNE, John W., BETTMAN, James R. Emotional Trade-Off Difficulty and Choice, *Journal of Marketing Science* 27, 2, p. 184-206, (Spring), 1999. apud Blackwell, Miniard, Engel, 2001, p.78.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.

MARCONI, Marina de A, LAKATOS, Eva M. *Metodologia científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZON, José A. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Administração I*. Notas de aula. Disciplina de Mestrado. Universidade de São Paulo-FEA: São Paulo, 2001.

MILLER, Danny. Strategic responses to three kinds of uncertainty: product line simplicity at the Hollywood film studios. *Journal of Management*, Jan.-Feb., 2000 (Obtido pela Internet por meio do site www.findarticles.com).

MOISÉS, José Álvaro (coord. e ed.). *Diagnóstico governamental da cadeia produtiva do audiovisual*. (Coord. e ed: José Álvaro Moisés; Pesquisa e texto: Verônica Lima). Brasília: Ministério da Cultura, 2000. (Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br>. Acesso em: 09.jun.2003)

MORAES, Gustavo. CINEMA Prateleira. *Revista de Cinema*, p.56, Ano III, n. 28, ago. 2002.

MURPHY, A. D. Distribution and Exhibition: an Overview. In: SQUIRE, Jason E. (ed.) *The Movie Business Book*, New York, Fireside, 1992. p. 275-289.

NEELAMEGHAM, Ramya, JAIN, Dipak. Consumer choice process for experience goods: An econometric model and analysis. *JMR, Journal of Marketing Research*, Chicago, Aug. 1999.¹⁰⁰

_____, CHINTAGUNTA, Pradeep. A Bayesian Model to Forecast New Product Performance in Domestic and International Markets. *Marketing Science*, v. 18, n. 2, p. 115-136, 1999.

OWEN, Bruce M., WILDMAN, Steven S. Video Economics. Harvard University Press, 1992. *Gazeta Mercantil*, p. 5, 23 dez. 1997 apud Reis, 1998.

PINTO, J. K., MANTEL, S. J. The causes of project failure. *IEEE Transactions of Engineering Management* EM 37 (4), p. 269-276, 1990 apud Dvir et al., 1998.

PRYLUCK, C. Industrialization of Entertainment in the United States. In: AUSTIN, B. A. (Ed.) *Current Research In Film: Audiences, Economy and Law*. v. 1, p. 117-135. Norwood-NJ: Ablex, 1986. apud Lampel, 2000.

¹⁰⁰ (Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?TS=1026424002&RQT=309&CC=2&Dtp=1&Did=000...>>. Acesso em: abr. 2001 e 07 nov. 2002).

- RAVID, S. Abraham. *Are they crazy or Just Risk Averse? Some Movie Puzzles and Possible Solutions*. Newark-NJ: Rutgers University, 2002.
- _____. Information, Blockbusters and Stars *Journal of Business*, October, 1999 apud Ravid, 2002.
- REIS, Eustáquio. *Economia do Cinema no Brasil*. Brasília: Ministério da Cultura, 1998. (Disponível em: <<http://www.minc.gov.br>> . Acesso em: 12.jan. 2001).
- RESNIK, Gail, TROST, Scott. *All you need to know about the movie and TV business*. New York, Fireside, 1996.
- ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*, 3.ed, The Free Press, 1983 apud Schiffman, Kanuk. *Consumer Behavior*, 5.ed, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1994. p.544.
- RUST, Roland T, OLIVER, Richard L. Oliver. Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier. In RUST, Roland T., OLIVER, Richard L. (eds.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 1-19 apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.
- SAWNEY, Mahanbir S., ELIASHBERG, Jehoshua. A Parsimonious Model for Forecasting Gross Box-Office Revenues of Motion Pictures. *Marketing Science*, 15, 2, 113-131, 1996 apud Elishberg et al., 2000; apud Blackwell, Miniard, Engel, 2001, p.78.
- SCHATZ, Thomas. *O gênio do sistema*. São Paulo: Cia. das Letras, 1991.
- SCOTT, J. ERIS Can Tell a Hit Without Looking. *Totonto Globe and Mail*, April, 1, p. 31, 1978. apud Lampel, 2000.
- SELZNICK, David. *As funções do produtor e a fabricação de filmes*. Extraído de uma conferência de 01 de janeiro de 1937 para um grupo de estudos cinematográficos da Universidade de Columbia – Museu de Arte Moderna, Nova Iorque, 1937.
- SENGUDER, Turan. An exploratory analysis of customer satisfaction. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge, September, p.177-184, 2002.
- SHIFFMAN, Leon G, KANUK, Leslie Lazar. *Consumer Behavior*. 5.ed, Englewood Cliffs-NJ: PrenticeHall, 1994.
- SHOSTACK, G. Lynn. A framework for service marketing. In: BROWN, Stephen W., FISK, Raymond P. (eds.) *Marketing Theory: Distinguished Contributions*, New York: Wiley and Sons, Feb. 1984. c.22. Revised from: SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41, April, 1977, 73-80, Chicago, Ill.: American Marketing Association.
- SHUGAN, S. M. Forecasting Failure and Success of New Films. *Working Paper, The University of Florida*, 1998.
- SMITH, S. P., SMITH, V. K. Successful Movies: A preliminary Empirical Analysis. *Applied Economics*, 18, 501-507, 1986 apud Elishberg et al., 2000.

- SQUIRE, Jason. (Ed.) *The movie business book*. New York: Fireside, 1992.
- SWAMI, Sanjeev, ELIASHBERG, Jehoshua, WEINBERG, Charles. SilverScreener: A Modeling Approach to Movie Screens Management, *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 352-372, 1999.
- URBAN, Glen L., HAUSER, John R. *Design and marketing of new products*. Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall, 1980.
- _____, _____. _____. 2.ed. Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall, 1993.
- _____, _____, ROBERTS, John H. Prelaunch Forecasting of New Automobiles. *Management Science*, 36, 4, 401-421, 1990 apud Elishberg et al., 2000.
- VAHABZADEH, Susan. Charts beiseite – Wie Hollywood versucht, den Erfolg kalkulierbar zu machen. [Charts aside – how Hollywood tries to make success calculable] *Süddeutsche Zeitung*. 54: 28, September, 8th, 1999 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VICHAS, R. P. *Complete Handbook of Profitable Marketing Research Techniques*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1982. c. I.6.
- VOGEL, Harold L. Analyzing Movie Companies. In: SQUIRE, Jason. (Ed.) *The movie business book*. New York: Fireside, 1992. p.159-165
- _____ *Entertainment Industry Economics*. Cambridge Univ. Press, 1986.
- WALLACE, W. Timothy, SEIGERMAN, Alan, HOLBROOK, Morris B. The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How Much is a Movie Star Worth? *Journal of Cultural Economics*, 17 (1): 1-27, 1993 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.
- WEFFORT, Francisco C. *Cultura, cinema e indústria*. Ministério da Cultura, Brasília, s.d. (Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/textos/fw01.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2002).
- WEINBERG, Charles B. Marketing Models Improve Profit Picture: It's About Time. In *Motion Picture Industry Studies*, Florida Atlantic University, College of Business, The DeSantis Center, April 30, 2000, (Paper revised July, 19, 2000). (Disponível em: <<http://www.commerce.ubc.ca/Marketing/Weinberg/movies2000.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2002. [localizado por meio do site de busca <http://www.google.com>.¹⁰¹].
- WESTBROOK, Robert A. Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*. 24 (August): 258-270, 1987 apud Hennig-Thurau, Walsh, Wruck, 2001.

¹⁰¹ Na busca foi utilizada a expressão: movies "marketing research" "consumer behavior" model models.

ZAVERUCHA, Vera. *Lei do Audiovisual passo a passo*. Brasília: Ministério da Cultura, 1997.

ZEITHAML, Valarie A. How consumer evaluation process differ between goods and services. In: DONNELLY, James H, GEORGE, William R. (orgs.) *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, apud: KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.410. e também apud HESKETT, James L, SASSER, Jr, W. Earl, HART, Christopher W. L. *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press, 1990.

_____, BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. *Academy of marketing Science Journal*. Greenvale, v. 21, n. 1, p.1-13, Winter, 1993.

_____, BITNER, Mary Jo. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill, 2000. apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.

_____, PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, p. 33-46, (Spring), 1985. apud Hennig-Thurau, Walsh and Wruck, 2001.