

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2007/2009

**Relações Públicas para o Cinema Português: Uma proposta para
aproximar a indústria e os seus públicos**

Eduarda Camilo
Escola Superior de Comunicação Social

30 de Novembro de 2009

Orientador
Prof. João Duarte
Escola Superior de Comunicação Social

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo / Abstract	iv
PARTE I – Introdução	
1. O cinema português e a sua comunicação	1
1.1. O que é o cinema	1
1.2. Cinema Português	2
1.3. O papel da comunicação para a promoção do cinema em Portugal	4
1.4. A pergunta de partida	6
PARTE II – Quadro Teórico	
2. A máquina do Cinema	9
2.1. A indústria	9
2.2. O consumo de filmes	11
2.3. A dinâmica competitiva da indústria	14
2.4. Cinema Europeu vs Cinema Americano	19
3. Função das Relações Públicas na comunicação de Cinema	22
3.1. Caracterização das Relações Públicas	22
3.2. Comunicação de Cinema	28
3.3. Papel das Relações Públicas para o sector	30
3.4. Públicos de cinema – uma breve reflexão	35
3.5. Comunicar Cinema Americano e Comunicar Cinema Europeu	37
PARTE III – Metodologia	
4. Metodologia	38
4.1. Investigação	38
4.1.1. Modelo das cinco forças competitivas	40
4.1.2. Análise SWOT	42
4.1.3. Análise de Casos	43
4.1.4. Aplicação de Questionário	44
4.1.5. Análise de Stakeholders	45
4.2. Planificação	47
4.3. Avaliação	48
PARTE IV – Projecto	
5. Investigação	50

5.1. Portugal e o consumo de cinema na Europa	50
5.2. Aplicação do Modelo das cinco forças competitivas de Porter	54
5.3. Análise SWOT	65
5.4. Stakeholders e Públicos	68
5.5. Análise do Questionário aplicado às produtoras nacionais	73
6. Planificação e Avaliação	76
6.1. Presente	76
6.2. Objectivos de Comunicação	77
6.3. Mensagens e Públicos	78
6.4. Táticas e Avaliação	79
Notas Finais	93
Bibliografia	96
ANEXOS	
Anexo I – Listagem de fornecedores do sector cinematográfico português	
Anexo II – Análise de Stakeholders	
Anexo III – Cronograma de Acção da Estratégia	
Anexo IV – Glossário	
Anexo V – Análise de Questionários sobre o cinema português	

Índice de quadros, figuras e gráficos

Quadro 1- Número de bilhetes vendidos (2008)	50
Quadro 2	50
Quadro 3	51
Quadro 4 – Top 10 de filmes (2008)	52
Quadro 5 – Número de obras produzidas em 2007 por produtoras nacionais com financiamento do ICA (longas-metragens de ficção)	55
Quadro 6	57
Figura 1 – Análise SWOT da APC	65
Figura 2 – Identificação dos stakeholders da APC	69
Gráfico 1 –Índice de Saliência dos públicos definitivos	71
Quadro 7 – Identificação dos stakeholders por situação	72

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Dr. João Duarte, pela sua disponibilidade e especialmente pelos seus conselhos e indicações. O seu esforço e a sua dedicação na orientação e no desenvolvimento deste projecto superaram, inclusive, todas as distâncias físicas.

Gostaria também de agradecer à Professora Doutora Mafalda Eiró-Gomes pelo seu carinho, preocupação e generosidade para com os seus alunos de Mestrado, nos quais orgulhosamente me incluo.

Às produtoras que responderam ao inquérito, aos que me contactaram disponibilizando a sua ajuda, muito obrigada. O vosso contributo foi valioso para este trabalho.

Qualquer forma de agradecimento será sempre insuficiente para retribuir àquela que é a responsável pela pessoa em que me tornei, a minha mãe, Eduarda Correia.

Por fim, este agradecimento não estaria completo sem uma dedicatória especial a ti, Bruno. Obrigada pelas incontáveis horas de cinema.

Resumo / Abstract

O cinema português não tem junto do público nacional o mesmo apelo de outros tempos. Hoje a oferta é maior e o cinema norte-americano parece ter invadido as salas de cinema portuguesas. Hoje o cinema português está mais dependente do financiamento público, a ida às salas de cinema para ver produções nacionais é parca quando comparada com afluência para ver filmes de outros países e a produção nacional nem sempre passa nas salas nacionais. Sob este cenário, o trabalho aqui apresentado pretende responder ao que parece ser uma necessidade de desenvolvimento e de crescimento do sector usando como ferramenta as relações públicas.

Este trabalho consiste, assim, numa aplicação prática das técnicas de relações públicas para construir uma estratégia de comunicação que, por um lado, promova o cinema português e que, por outro, fortaleça o sector.

The Portuguese cinema does not have the same appeal to its national audience as it once had. Today the offer is bigger and the North-American cinema appears to have invaded the Portuguese movie theatres. Today the Portuguese cinema is more dependent on public funding, the movie theatre attendance to see national productions is scarce when compared with the attendance of productions of foreign origin and national production not always are exhibited on national theatres. Under this scenario, the work here presented intends to respond to what seems to be the need for development and growth of the sector using as tool public relations.

This work consists on a practical application of public relations techniques to design a communication strategy that, on one hand, promotes the Portuguese cinema and, on the other, strengthens the sector.

1 O Cinema português e a sua comunicação

1.1 O que é o cinema

Canudo, um crítico de cinema do início do séc. XX, colocou o cinema entre as artes do espaço, como a arquitectura ou a pintura, e as artes do tempo, como a dança (Grilo, 1958, p.48). Canudo defende que o cinema nasce da fusão destas duas artes. Este é o único meio com poder para mudar percepções. “O prazer de ver, mas ver de outro modo.” (Grilo, 1958, p. 38).

O cinema tem a particularidade de poder retratar a realidade, de ser uma ficção, ou ainda de ser um misto de ambos; poder ser uma história original, uma adaptação de um livro, uma reconstituição histórica ou ter inspiração numa pintura, cidade ou conto. As possibilidades do cinema são infinitas e desse infinito nasce a curiosidade de se ver cinema.

Grilo (1958) caracteriza o cinema como o “único meio que permite mudar de regime de percepção, uma espécie de óculo moral sobre o mundo”. O cinema equivale à criação de um mundo novo, uma nova grelha de construção da realidade, construída pelo espectador.

Historicamente o cinema começou como um espectáculo de feira, um espectáculo popular, onde os “filmes” não eram mais do que uma sequência de imagens com menos de um minuto de duração, que se viam espreitando por um pequeno visor. Este foi o início do cinema antes deste ser entendido como tal, um espectáculo para multidões. Ainda que os equipamentos e mesmo algumas imagens em movimento sejam anteriores, o nascimento do cinema é atribuído os irmãos Lumière.

Desde sempre que o cinema conseguiu captar a atenção do público, através do sonho e da ideia de um mundo melhor. Pela sua capacidade de criar novas percepções e desejos, foi usado como meio para educar as massas (Grilo, 1958). Em 1919, a título de exemplo, o cinema era usado como instrumento do estado socialista soviético para a instrução e propaganda junto de diferentes culturas e religiões (Grilo, 1958).

1.2 Cinema Português

Antes de se poder caracterizar “cinema português” é primeiro importante começar por definir o conceito de “cinema nacional”.

Meers (2009¹), a propósito das audiências de cinema na Europa, coloca algumas questões sobre quais as características necessárias para se classificar um filme Europeu² que considero pertinentes aplicar na definição de “cinema português”. Por exemplo, a classificação só é aplicável a filmes produzidos em território português e com capital português? Ou devem ser produtos de realizadores nascidos em Portugal, mesmo que filmados noutra localidade e com capital estrangeiro? Implica uma qualidade de expressão ou tradição criativa diferente da estética cultural de outros países? Em suma, classificar um filme “português” identifica características temáticas e formais dos filmes ou é apenas uma classificação genérica onde se enquadram todos os filmes que tenham a mesma origem geográfica, mesmo que não tenham nada em comum?

A legislação³ portuguesa define o que é considerado para o Estado português como “obra nacional”. Uma obra cinematográfica, para ser considerada nacional, deve reunir os seguintes requisitos:

- a) Um mínimo de 50% dos autores de nacionalidade portuguesa ou nacionais de qualquer Estado membro da UE;
- b) Um mínimo de 50% das equipas técnicas de nacionalidade portuguesa ou de Estados membros da UE;
- c) Um mínimo de 50% dos protagonistas e dos papéis principais e secundários interpretados por actores portugueses ou nacionais de Estados membros da UE;
- d) Um mínimo de 50% do tempo de rodagem ou de produção em território português, salvo nos casos em que o argumento o não permita;
- e) Que tenham versão original em língua portuguesa, salvo excepções impostas pelo argumento.”

A mesma lei considera ainda que produções ou co-produções que estejam “nos termos dos acordos internacionais que vinculam o Estado Português, dos acordos

¹ Consultado no site da Media Salles (<http://www.mediasalles.it>), em Julho de 2009.

² “Should the label only apply to products that are made on European territory and with European capital? Or products of European born directors even made elsewhere with foreign capital? A second issue is whether it implies a quality of expression or creative tradition, expressing the aesthetics of a culture other than Hollywood-American (de Grazia, 1998:20)? In other words, does the label “European” identify any common formal and thematic features in films or does it simply provide a convenient peg on which to hang a variety of films with nothing in common other than their place of origin (Hill, 1994:55)?”.

³ art.º 11 da Lei n.º 42/2004, de 18 de Agosto.

bilaterais de co-produção cinematográfica e da Convenção Europeia sobre Co-Produção Cinematográfica e da demais legislação comunitária aplicável” como sendo “obras nacionais”⁴.

Em Portugal o cinema é tutelado pelo Ministério da Cultura, através do Instituto do Cinema e Audiovisual, entidade que presta apoio à sua “criação, produção, exploração e divulgação, bem como a outras actividades no domínio do cinema” e “as novas formas e oportunidades de produção e de distribuição ou difusão de obras cinematográficas”⁵. Sob a tutela do Ministério da Cultura estão ainda a Cinemateca Portuguesa (Museu de Cinema), a Inspeção-Geral das Actividades Culturais (que entre outras atribuições regula as actividades cinematográficas – atribuição de licenças de distribuição e exibição e classificação dos filmes), o Observatório das Actividades Culturais (que se ocupa da “produção e difusão de conhecimentos que possibilitem dar conta, de uma forma sistemática e regular, das transformações no domínio das actividades culturais, com destaque para estudos de públicos, eventos culturais e respectivos impactos, políticas culturais, agentes (...) e estudos de levantamento de instituições culturais”⁶) e o Programa Operacional da Cultura (plano de desenvolvimento da cultura a nível nacional promovido pelo Estado e financiado com fundos públicos nacionais e comunitários).

Na última década, o cinema português tem tido alguns sucessos de bilheteira em território nacional, mas estes sucessos são escassos quando comparados com o número total de estreias de filmes nas salas de cinema portuguesas e com o número de estreias de filmes portugueses no país. Entre 2004 e 2007 estrearam uma média de 23 filmes portugueses por ano, num universo de 281 filmes que estrearam em Portugal, em média por ano, e se olharmos para os 10 filmes mais vistos em 2007 não encontramos nenhuma produção nacional⁷. Na revista *Première* de Janeiro, de 2009, foi publicada uma lista com os 10 filmes mais vistos em 2008 e os 10 filmes portugueses mais vistos, no mesmo período. O filme que ficou em 10º lugar do ranking dos filmes mais vistos, “Procurado”, teve uma afluência de 261.938 espectadores, enquanto que o filme português mais visto, “Amália”, teve uma afluência de 77.802 espectadores.

⁴ É igualmente importante esclarecer que, apesar dos filmes se poderem apresentar em vários suportes, para este trabalho considero como cinema a exibição em sala, pois essa é a génese da forma como os filmes foram primeiro apresentados aos consumidores. Os outros suportes são variantes que vão surgindo à medida que existe uma evolução nas tecnologias (o aparecimento da televisão, a invenção do vídeo e posteriormente do DVD ou Blue Ray, entre outros).

⁵ Consultado no site do ICA (<http://www.ica-ip.pt>), em Novembro de 2009.

⁶ Consultado no site do OAC (<http://www.oac.pt>), em Novembro de 2009.

⁷ Anuário Estatístico de 2008.

Filmes como “Aquele querido mês de Agosto” (2008), “Alice” (2005) ou “Juventude em Marcha” (2006) que ganharam prémios internacionais importantes como Melhor Filme (Festival Internacional de Cinema de Valdivia), Revelação (Prix Jeune Regards, Festival de Cannes) e Filme Independente/Experimental (Los Angeles Film Critics Awards), respectivamente, a nível nacional quase passaram despercebidos, não se reflectindo a qualidade atribuída por terceiros em receitas de bilheteiras.

1.3 O papel da comunicação para a promoção do cinema em Portugal

“Relações Públicas é a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos.” (Grunig e Hunt, 1984). Dito de outra forma, as relações públicas ajudam a organização a relacionar-se com o seu meio envolvente (Moss et al., 2003). Ser um elo de ligação permite às relações públicas realizar uma variedade de tarefas que ajudam a organização a cumprir os seus objectivos. Entre essas tarefas encontramos uma função que para o cinema é essencial: a gestão da imagem e da reputação. Moss et al. (2003) defendem que a reputação e a imagem não podem ser sustentadas apenas pela publicidade institucional ou da marca; pelo contrário, é necessário estabelecer uma relação de comunicação bilateral⁸ entre todos os stakeholders.

Produtos, serviços e organizações geram imagens, que são produzidas pela própria organização ou pelos seus stakeholders. A grande maioria das imagens que associamos a uma organização advêm dos média. Hoje, com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação e desenvolvimento da globalização das telecomunicações, com a simplificação do acesso à informação e aos média, as organizações viram-se forçadas a ser mais transparentes e a fortalecer as percepções sobre elas. O aumento do fluxo de informação e da rapidez de circulação levaram as organizações a serem mais auto-conscientes da sua imagem, da sua atitude e principalmente da sua reputação.

Transpondo para o Cinema, os filmes são um produto com benefícios intangíveis, pelo que o valor acrescentado tem de ser fornecido por elementos externos a ele. Isto é, a credibilidade e reputação dos agentes que intervêm na sua composição (nomeadamente produtor, realizador, actores, etc.) é a sua principal fonte de valor. Paralelamente, a imagem de um filme é construída não só a partir dos seus agentes, mas também pela relação que estes mantêm com os seus stakeholders. Existem outros factores que geram interesse sobre um filme, como o género ou o argumento; estes

⁸ “two-way communication”.

factores, não sendo um valor acrescentado por si só, também são usados pelas relações públicas para chamar a atenção para o filme. Outra das preocupações das relações públicas é lidar com as opiniões que vão surgindo sobre o cinema na actualidade; por exemplo, têm surgido opiniões de que o cinema está a estagnar, não têm surgido ideias inovadoras, o que leva a que sejam feitos mais *remakes* e adaptações (Tench e Yomans, 2006).

No caso do cinema português, a reputação e imagem que os filmes têm perante os stakeholders portugueses é diferente da imagem e reputação que têm perante stakeholders estrangeiros. Parece haver um confronto entre expectativas e realidade. Por outro lado, pode ser proposto que os filmes que maior projecção têm, a nível nacional hoje em dia, são os que geram polémica pelo seu argumento, como foi o caso do filme “Corrupção” (2007); os que falam à identidade nacional, como o filme “Capitães de Abril” (2000) ou “Amália” (2007); ou os que têm um actor/actriz carismático, como “O Filme da Treta” (2006) ou “Call Girl” (2007). Alguns destes filmes foram os que mais receitas de bilheteira arrecadaram a nível nacional⁹.

Não há uma tradição no sector cinematográfico nacional em optar por definir uma estratégia de comunicação *a priori*. A comunicação é feita à medida das necessidades e com base nos recursos disponíveis. O filme “Tentação” (1997) foi um sucesso de bilheteira que só em 2005 foi superado pelo “Crime do Padre Amaro”. Pode dizer-se que a razão desse sucesso foi uma forte aposta na comunicação do filme, desde o primeiro dia, e o investimento totalmente privado da SIC¹⁰. A forte aposta na comunicação foi conseguida por duas razões: a primeira, porque o produtor era uma estação de televisão de canal aberto que podia usar os seus próprios recursos para promover o filme; a segunda, porque o investimento privado permite maior margem de manobra, que o financiamento público não permite¹¹ porque está sujeito a regras diferentes. Enquanto o investimento privado pode ser aumentado consoante as necessidades e os recursos disponíveis, o investimento público está sujeito a uma verba pré-estabelecida que não sofre alterações e que, muitas vezes, não é suficiente para cobrir o orçamento previsto para a obra cinematográfica. Isto é: enquanto o financiamento público não cobre 100% dos orçamentos e está sujeito a regras para as quais apenas um conjunto pequeno de despesas é elegível, o financiamento privado, por outro lado, pode cobrir todas as despesas das obras cinematográficas, consoante haja

⁹ Anuário Estatístico de 2008.

¹⁰ Sociedade Independente de Comunicação, canal privado de televisão português, a operar desde Outubro de 1992.

¹¹ AAVV (2007) O Cinema Português através dos seus filmes, Porto, Campo das Letras. p. 217.

mais ou menos investimento.

Em 2006, segundo dados do INE¹², das 665.023 sessões de cinema, 60% foram exibições de filmes norte americanos, 29% foram co-produções, 10% foram filmes europeus e apenas 2.8% correspondem à exibição de filmes portugueses. Como já foi referido anteriormente, o cinema português em território nacional não tem relevância em termos de receita de bilheteira e um argumento para este facto pode ser a ausência de comunicação. Por exemplo, se analisarmos programas televisivos sobre cinema, como o “35mm”, ou “Grande Cinema”, podemos constatar que a maior parte do tempo do programa promove cinema internacional e não cinema nacional. Este pode ser um indicador de como a comunicação de cinema português é escassa. Por outro lado, a literatura (Delener, 2007) diz-nos que alguns dos factores de tomada de decisão na compra de um bilhete para assistir a um filme em vez de, ou primeiro que, outro são: a opinião dos amigos sobre os filmes em cartaz, as críticas publicadas pelos meios de comunicação social; a cobertura mediática; os fóruns online sobre cinema; entre outros.

1.4 A pergunta de partida

Considerando estes argumentos, a problemática que pretendo abordar ao longo deste trabalho relaciona-se com o contributo das relações públicas no panorama cinematográfico nacional e com o questionar se as relações públicas podem ser utilizadas para ajudar o cinema português a aumentar as suas receitas no contexto nacional.

A questão de partida que proponho é então:

Como poderá o cinema português usar as relações públicas para desenvolver a indústria portuguesa de produção cinematográfica?

Importa aqui estabelecer algumas definições: porquê relações públicas e não comunicação e a quem deverá caber o papel de promover o cinema português, enquanto segmento do mercado cinematográfico nacional. Esta segunda questão assume-se como fundamental para este trabalho já que ele pretende apresentar uma estratégia de relações públicas passível de ser implementada por um stakeholder relevante da indústria cinematográfica portuguesa.

¹² Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2006. (Jan. 2006) INE.

Deste modo, podemos identificar numa primeira abordagem a Associação de Produtores de Cinema (APC), criada para agir como representante das produtoras junto dos órgãos legisladores. Para além disso, a associação incorpora nos seus pressupostos a divulgação do cinema português a nível nacional e internacional. A APC foi criada com o objectivo de promover e divulgar a indústria portuguesa de produção cinematográfica e audiovisual e tem entre as suas atribuições representar a classe dos produtores de cinema, participar no estudo e aplicação de medidas legislativas e administrativas de interesse para a actividade e estabelecer as necessárias relações e contactos com entidades nacionais e estrangeiras¹³. Considerando o seu objectivo e as suas atribuições, a APC tem um lugar de destaque na promoção do cinema português, não só porque representa um grupo importante dentro da indústria (os produtores), como também colabora no desenvolvimento da actividade. Neste sentido, é um stakeholder relevante para procurar criar sinergias e estabelecer objectivos para que a indústria nacional seja um concorrente de peso face à indústria internacional que opera no mercado.

Existem, no entanto, outros stakeholders como o Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA) que tem por missão contribuir para a diversidade cultural e para a circulação nacional alargada das obras cinematográficas e audiovisuais e para a vitalidade das actividades destas indústrias. O ICA, como instituto público, pretende ser um “organismo de excelência na promoção da cultura portuguesa no panorama cinematográfico e audiovisual” (ICA, 2009). Na qualidade de órgão de assessoria ao Ministério da Cultura o ICA participa activamente na definição de políticas públicas para o sector cinematográfico, contribuindo para um melhor conhecimento do sector. Para este trabalho, procura-se, no entanto, posicionar uma estratégia a desenvolver pelo sector privado e portanto o ICA será considerado como um dos stakeholders a envolver mas não o actor desta proposta.

Existem ainda outras instituições que, directa ou indirectamente, promovem o cinema português, como por exemplo a Associação de Imagem Portuguesa, Cinema e Televisão, a Associação de Produtores de Cinema, a Associação de Produtores de Filmes, a Associação de Realizadores de Cinema e Audiovisuais; Associação Portuguesa de Realizadores, Associação de Argumentistas e Dramaturgos, Os Filhos de Lumière – Associação Cultural, entre outros.

Em relação à outra questão que resulta da pergunta de partida, a “Comunicação” compreende um conjunto muito vasto de instrumentos, desde o design à publicidade e

¹³ Consulta dos Estatutos da APC no site <http://www.apcinema.pt>, em Janeiro de 2009.

passando, claro, pelas Relações Públicas. O meu objectivo é estudar como é que um instrumento específico, as Relações Públicas, pode transformar-se numa vantagem competitiva para um segmento pouco desenvolvido no mercado nacional.

Assim, o trabalho que proponho é uma aplicação prática de conhecimentos teóricos, que resultarão num projecto aplicável a um contexto real. Primeiramente, começarei por estudar a indústria do cinema, dando a conhecer uma visão global desta indústria e das características particulares que a definem e a distinguem. Assim, efectuarei uma análise da dinâmica competitiva do cinema sob a perspectiva da gestão. Seguidamente, e porque este é um trabalho de aplicação de conhecimentos do campo das relações públicas, será relevante avançar para a descoberta das relações e pontos de contacto entre as temáticas das relações públicas e da indústria cinematográfica.

A intercepção entre estes dois campos complexos e distintos irá dar-me as condições necessárias para desenvolver e aplicar um conjunto de ferramentas metodológicas que me assistirão na abordagem ao problema e, posteriormente, na preparação de uma estratégia de relações públicas para o sector cinematográfico português. Iniciando a estratégia, será necessário primeiramente compreender qual o contexto do cinema português e como este se distingue de outros contextos cinematográficos e recorrer a ferramentas de gestão, previamente definidas na secção da metodologia, para determinar a melhor forma de aplicar os conhecimentos das relações públicas. Para esta fase é igualmente importante efectuar um estudo de campo que valide a investigação efectuada por meios indirectos. Estarei por fim em condições de avançar com propostas de solução, apresentando uma proposta estratégica assente nos pressupostos das relações públicas.

2 A máquina do cinema

2.1 A indústria

A indústria do cinema, pode dizer-se, funciona em quatro fases: desenvolvimento, produção, distribuição e exibição. Produtor, Realizador, Distribuidor e Exibidor são as grandes forças da indústria. Paralelamente ao processo de composição de um filme existem outros agentes que, não fazendo parte do processo, são elementos indispensáveis ao seu sucesso – marketing, relações públicas, publicidade, entre outros.

Cada fase tem os seus próprios stakeholders, mas muitos deles são transversais às três fases. Como em qualquer indústria, a caracterização do mercado cinematográfico não é simples e é talvez agravada pela quantidade de agentes que nele opera e pela variedade de produtos que comercializa (nenhum filme é igual a outro e cada filme é um produto em si).

A fase do desenvolvimento compreende a preparação do filme até à decisão de ser efectivamente realizado. Num primeiro momento, os produtores reúnem com argumentistas e eventuais investidores para discutirem a possibilidade de se fazer um filme, possíveis actores, conceitos, interesses, etc.; é o *pitch* – a apresentação da ideia para o filme. Nesta fase podem ser envolvidos actores e realizadores que possam ser uma mais valia para o filme, quer em termos de contributos directos, quer em termos de projecção antes e durante a sua exibição. O papel do produtor é essencial desde o início, porque é ele o responsável por assegurar o financiamento dos filmes. O argumentista, mesmo sendo o responsável por fazer o *pitch* do filme, vai ter de reescrever o guião até que este seja aceite pelo produtor e pelos investidores do filme.

É também durante a fase de pré-produção que se fazem os castings, a *repérage*, a pesquisa histórica e *storyboards*. É da responsabilidade do produtor a escolha dos locais e organização do plano de filmagem, o orçamento e a contratação da equipa que irá trabalhar no filme.

Na fase de produção trabalha toda a equipa que foi contratada, desde o departamento de produção, director de fotografia, compositores, montadores, designers de guarda-roupa, designers de produção, duplos, equipa de som. O director de fotografia trabalha em conjunto com o realizador para definirem a iluminação e a fotografia do filme e

trabalha com os operadores de câmara e a equipa de electricidade para operacionalizar as escolhas do director de fotografia. Um director artístico é responsável pela arquitectura do filme, trata dos adereços, da decoração, dos cenários e paisagens e trabalha em conjunto com o guarda-roupa para assegurar a coerência estética. O seu trabalho é feito em consonância com as decisões do realizador e do produtor, porque a sua tarefa é transpor a visão do realizador e cumprir as restrições orçamentais do produtor. A sua equipa é composta pelo aderecista, o cenógrafo, o artista cénico, o gestor de propriedades, o coordenador de construção e o paisagista. A equipa de som é composta pelo director de som, no que toca aos diálogos, pelo montador de som, que trata dos efeitos sonoros e também conhecido como sonoplasta e pelo compositor, que compõe músicas para o filme. O designer de guarda-roupa trabalha em conjunto com o maquilhador, o cabeleireiro e o caracterizador. Também estas equipas, som e guarda-roupa, trabalham em conjunto com o director de fotografia, o designer de produção e o realizador para construir as bases do filme. Nesta fase, pode dizer-se, todas as equipas trabalham em conjunto para construir a visão do realizador e ele será, talvez, a peça chave desta fase. Mas não podemos esquecer-nos que todos eles estão dependentes do orçamento que o produtor estabeleceu, de acordo com o financiamento que este conseguiu obter para realizar o filme. Os actores e equipa de duplos trabalham directamente com o realizador e equipa de efeitos especiais para conseguir transpor o argumento para acção, segundo a visão do realizador.

Estes são os preparativos para a realização do filme e quando estes estiverem terminados é altura de filmar. Frequentemente acontece que o filme vai sendo construído à medida que vai sendo filmado. Ou seja, os preparativos consistem num trabalho de organização de todas as equipas mas, à medida que o filme vai sendo filmado, alterações são feitas ao argumento, pelos mais diversos motivos, ou imprevistos obrigam a alterações de orçamento que condicionam locais, guarda-roupa, entre outros.

Ainda dentro da produção existe uma “sub-fase” – a pós-produção. Esta fase começa com a montagem do filme onde se juntam o realizador, o editor de imagem, o montador de som, o compositor, a equipa de efeitos especiais e o director de fotografia. Depois de finalizado o filme, este passa por um *screening* para identificar eventuais ajustes que tenham de ser feitos. Os *release prints* são a versão final do filme que chega às salas de cinema.

Terminada a fase da Produção existem duas variantes: 1) o filme já está vendido a

uma distribuidora e esta inicia negociações com os exibidores, ou 2) é nesta fase que o produtor começa a sua peregrinação em busca de uma distribuidora.

É na negociação entre distribuidores e exibidores que se determina a data de estreia, a licença do filme, a distribuição dos lucros do filme, entre outros. É da responsabilidade da distribuição assegurar que as cópias dos filmes chegam aos exibidores e a planificação da estratégia de marketing e de promoção dos filmes (muitas vezes este plano começa a ser definido logo desde o início do projecto, mesmo antes de começarem as filmagens). Às produtoras cabe fazer a pesquisa de mercado, a publicidade, os *trailers* para as próximas estreias e os posters, decidir quais as imagens do filme a publicar, o que vão conter os kits, os *press releases*, organizar as entrevistas e a exposição do filme em geral.

Os distribuidores devem examinar e reajustar o número de salas de cinemas a exhibir um filme (se tiver sucesso é exibido em mais ecrãs, mas se não tiver muito êxito poderá precisar de mais promoção ou mesmo de ser retirado). Também cabe aos distribuidores negociarem com os mercados estrangeiros, que podem ajudar ao sucesso do filme nos casos em que este não tem sucesso no seu país de origem. Depois da estreia nacional as receitas podem ser alargadas com as estreias no estrangeiro, venda de DVD's, alugueres, licenças para uma variedade de direitos para TV (*pay per view*, cabo, canal aberto...), licenças a fabricantes de brinquedos, canecas, t-shirts, discos, jogos de vídeo, livros, etc. O distribuidor tem como responsabilidades assegurar o interesse nos seus filmes através de “mostras” aos exibidores; acorda com o exibidor a divisão do lucro; determina a percentagem das receitas para a produtora, assegura que o número acordado de cópias chega aos exibidores nos dias de estreia (Young et al., 2007).

2.2 O Consumo de Filmes

Pensando na indústria do cinema como um mercado em que não existe um produto em série, mas antes um conjunto de produtos semelhantes, se incluídos num determinado género, que apesar das suas diferenças podem ser personalizados, pela sua especificidade, e “servir” a uma mesma pessoa, importa definir qual a sua estrutura económica para determinar como são conseguidos os seus sucessos. Os filmes são um produto muito particular, com características de consumo muito próprias. Por norma, um filme é de consumo único, só se compra um bilhete para ver um filme numa sala de cinema uma vez. Uma segunda visualização, a acontecer, já terá em princípio

disponíveis meios de exibição alternativos, como o DVD ou a televisão.

O cinema, pela quantidade de estruturas e agentes que implica, pelo percurso de distribuição até chegar aos consumidores finais, é uma indústria que mobiliza uma verba considerável, o que exige uma demonstração concreta de resultados, nomeadamente em receitas de bilheteira e venda de direitos (bandas sonoras, *action figures*, DVD's, etc.). O grau de investimento elevado torna esta uma indústria de risco. O recurso a novas tecnologias de efeitos especiais veio adicionar custos aos já elevados orçamentos, aumentando ainda mais a pressão para que um filme obtenha bons resultados e assim justifique o seu orçamento.

Quando se “pensa” um filme temos de “pensar” que este tem de se destacar da concorrência – outros filmes –, criando ou dando a conhecer o seu valor acrescentado. Este valor acrescentado pode variar consoante a fase em que se encontra. Por exemplo, durante a produção, o valor acrescentado pode ser conseguido com a participação de actores famosos, com um argumento de grande qualidade ou inesperado ou com uma equipa criativa experiente e conhecida. Mas se pensarmos nas fases finais – pós-produção e distribuição – podemos considerar a percepção e motivação de um espectador, para ver um filme, como o ponto de partida para gerar o valor acrescentado do filme que estamos a comunicar (Kerrigan, 2002). Na fase da distribuição o valor acrescentado é determinado pela USP (*Unique Selling Proposition*) e pela recolha de resultados de uma promoção antecipada, com o objectivo de gerar “vontade de ver” (Kerrigan, 2002).

A sobrevivência de uma produtora (ou, no caso americano, de um estúdio) está directamente dependente dos sucessos que gera. Se um filme for um fracasso de bilheteira, existem outras possibilidades de tentar rentabilizar o filme, mas dois insucessos seguidos podem justificar o fim do investimento. Numa qualquer outra indústria, os sucessos também garantem a sobrevivência de uma empresa, mas pela produção em série pode ser garantida alguma fiabilidade de sobrevivência, mesmo que haja um ou outro produto que tenha de ser descontinuado. Por outro lado, o mercado cinematográfico é necessariamente um mercado internacional. Concorrendo num mercado internacional, a tendência é juntar esforços com outras empresas/produtoras nacionais para criar sinergias que permitam o benefício das produtoras individualmente e o benefício da indústria nacional face a produtos internacionais.

Em termos de ida ao cinema tem havido uma redução do número de espectadores (Focus 2009), que se pode associar a diversos factores. Entre eles a redução do número

de filmes produzidos, o aumento do preço dos bilhetes em conjunto com a crise económica actual, o preço das pipocas e bebidas dos concessionários das salas. As novas tecnologias de entretenimento, que não só têm vindo a melhorar a sua qualidade técnica como são mais acessíveis, associadas à expansão do mercado de DVD's, com a venda de filmes poucos meses depois da estreia em sala, levam a que muitas pessoas prefiram esperar para ver o filme em casa. Outro factor condicionante é o aumento da pirataria quase em simultâneo com a estreia nas salas.

Não podemos também esquecer que, apesar do nosso foco ser o consumo em salas de cinema, um filme pode ser consumido através de várias plataformas (cinema, TV, vídeo/DVD, internet) e o contexto em que é consumido é relevante para definir a sua audiência, porque a experiência difere consoante a plataforma.

A concorrência indirecta também tem vindo a aumentar, seja o consumo de internet que tem aumentado, seja a disponibilização do *video-on-demand* das empresas de televisão por cabo, entre outros.

O conforto e a qualidade que hoje se pode ter a ver um filme em casa também pode levar a que mais pessoas deixem de ir ao cinema. Assim como os horários de trabalho alargados levam a que as pessoas tenham menos tempo de lazer e optem por ver cinema em casa num horário que lhes seja mais conveniente e sem os inconvenientes de algumas salas de cinema. O processo de decisão de escolha de um filme passa em grande parte por factores “circunstanciais” (fidelidade ao actor, ao realizador, ao género, etc.). Os críticos de cinema podem ser também um factor decisivo no sucesso de um filme. No entanto, a popularidade deste é determinada pela sua audiência. A audiência, por sua vez, é determinada pela altura do ano em que o filme estreia e pela familiaridade do tema ou género do filme.

Relativamente à dinâmica de mercado, em particular do europeu, em 2008 o número de idas ao cinema manteve-se estável (Focus 2009). No entanto, dado que desde 2006 que o número de estreias tem vindo a diminuir significativamente (em 2006 estrearam 205 filmes mas em 2008 houve apenas 162 estreias, alguns investidores que contavam com um retorno rápido têm vendido a sua parte, com descontos de 30% a 70%, a investidores especializados, que têm capacidade financeira de suportar o risco a médio ou longo prazo.

Em termos de escolha das datas de lançamento de um filme em sala de cinema, é comum optar-se por estrear os filmes com maior previsão de lucro (*blockbusters*) durante o período de férias escolares (Natal, Páscoa, feriados prolongados e férias de

verão) (Mendes, in Marketeer, 2009). O objectivo é aproveitar as alturas em que os jovens estão mais disponíveis. As receitas de bilheteira são mais elevadas no fim-de-semana de estreia, pelo que este é um dos indicadores mais fortes para determinar qual vai ser o grau de sucesso de um filme. Por exemplo se o filme, no segundo fim-de-semana, tiver receitas próximas às do primeiro o filme pode ser considerado um sucesso de bilheteira (Mendes, in Marketeer, 2009).

Quando falamos de audiências para cinema há um público que não podemos negligenciar – os cinéfilos. Eles são responsáveis por cerca de 40% dos resultados de bilheteira, vão cerca de uma vez por semana e são responsáveis por cerca de 60% do lucro das estreias (Dale, 1997). Adicionalmente, são um público chave enquanto líderes de opinião, de certa forma funcionando como gestores de informação para as restantes audiências.

2.3 A dinâmica competitiva da indústria

Porter (1980) diz-nos que a competitividade numa indústria depende da sua estrutura económica e vai para além do comportamento dos concorrentes¹⁴. Segundo Porter (1980) o valor do retorno do investimento a longo prazo numa indústria é determinado por cinco forças competitivas: concorrentes; entrada de novos concorrentes, relação com fornecedores, relação com consumidores e relação com indústrias de produtos substitutos. O reconhecimento destas forças evidencia a posição de uma empresa numa indústria, quais as suas fraquezas e forças. Uma visão mais detalhada de cada uma das forças isoladas e em relação com as outras permite a uma empresa identificar onde fazer mudanças para ser mais competitiva, percebendo que tendências poderão ser uma oportunidade ou uma ameaça (Porter, 1980, p.4). Se aplicarmos este modelo à indústria do cinema encontraremos a seguinte caracterização:

Esta é uma indústria que requer um investimento muito grande, porque para um só produto (um filme) a lista de matérias-primas (fornecedores¹⁵) é extensa. O lucro potencial também é elevado, pela diversidade de compradores associados à indústria, que em última instância “revendem” ao consumidor final (o espectador de cinema).

¹⁴ “Industry structure has a strong influence in determining the competitive rules of the game as well as the strategies potentially available to the firm.” (Porter, 1980, p.3).

¹⁵ Equipa de Fotografia, Designers de Produção, Equipa de Electricistas, Equipa de Som, Guarda-Roupa, Maquilhagem, Cabeleireiros, Caracterização, Equipa de Efeitos Especiais, Equipa de Realização, Actores, Investidores, Equipa de Argumentistas, Casting, *Repérage*, Duplos, Editores de Imagem, Montador, Gestor de Efeitos Especiais, Operadores de Câmara.

Novas entradas trazem novas capacidades, recursos substanciais e a vontade de conseguir quota de mercado. Potenciais concorrentes podem ser uma ameaça maior ou menor consoante as barreiras à entrada. Podemos dizer que a indústria do cinema é muito competitiva, com custos à entrada elevados, em grande parte porque não é possível criar economias de escala. A diferenciação de produtos é ilimitada, porque não existem dois filmes iguais, tornando-os em produtos altamente personalizados. Outro dos motivos para que o investimento num filme seja elevado é a quantidade de recursos humanos que são necessários para a sua produção¹⁶. Há ainda que considerar a exposição pública dos actores, que é bem recompensada e que aumenta em proporção ao seu reconhecimento público, e conseqüentemente o grau de empatia que este provoca no consumidor de cinema pelo filme que está a promover.

Até aqui podemos dizer que a entrada de novas produtoras no mercado encontra barreiras elevadas à entrada, porque sem ter um bom investimento um filme tem de ser simples e pouco aventureiro nas suas escolhas (efeitos especiais, acrobacias, cenários, etc.). Quando os filmes que conseguem maiores receitas de bilheteira são *blockbusters*¹⁷ e grandes produções, isto indica-nos que filmes de baixo orçamento são vistos por uma audiência mais restrita.

Outras das barreiras à entrada de novos concorrentes são: 1) a venda de filmes em pacote, para maximizar o lucro, e a relação com as distribuidoras, que é mais próxima entre estas e os grandes produtores, porque o risco a priori é menor; 2) no caso europeu, a dependência de financiamento do Estado que restringe o número de filmes e que filmes são produzidos.

Os canais de distribuição, que neste caso vemos como compradores,¹⁸ também podem condicionar um filme. Nos EUA¹⁹ normalmente as distribuidoras pertencem aos estúdios de cinema, sendo mais difícil para uma produtora independente conseguir fazer chegar o seu filme às salas, porque as distribuidoras darão preferência aos filmes dos estúdios.

Se por um lado as barreiras à entrada de potenciais concorrentes são elevadas, os produtos substitutos podem ser ao mesmo tempo aliados ou inimigos.

Pressão de produtos substitutos limita os lucros de uma indústria porque colocam um

¹⁶ Consulta do site Internet Movie Data Base (<http://www.imbd.com>), em Janeiro de 2009.

¹⁷ Blockbuster – filme cujo lucro será suficiente para cobrir os filmes que não tiveram tanto, ou nenhum, sucesso.

¹⁸ Distribuidores, Exibidores, Espectadores de cinema, Estações de Televisão, Televisão por Cabo e/ou Satélite, Empresas de Merchandising, Distribuidores de DVD, Empresas de Videojogos.

¹⁹ A indústria cinematográfica americana é a mais desenvolvida a nível internacional, sendo os filmes americanos os mais vistos em todo o mundo; sendo um exemplo recorrente na literatura sobre cinema e promoção de filmes. Existem, no entanto, dois fortes concorrentes: Bollywood e o emergente cinema Chinês e Japonês.

limite nos preços que as empresas podem praticar. Os produtos substitutos que merecem maior atenção são os que tendem a melhorar a sua qualidade/preço na troca com os produtos da indústria e os que são produzidos por indústrias lucrativas.

A ida ao cinema pode ser condicionada pelo custo/benefício comparativamente a outros produtos. Por exemplo, no Verão, passear pode ser menos dispendioso e mais agradável do que passar duas horas fechado numa sala escura; comprar um jogo de vídeo a médio longo prazo pode ser mais rentável do que uma ida ao cinema, na medida em que, se quisermos repetir, temos de comprar um novo ingresso. Este último exemplo tem um revés, isto é, um filme para rentabilizar o seu investimento pode vender os seus direitos a uma empresa de vídeo jogos (por exemplo: Os salteadores da arca perdida, Starwars, entre outros).

A concorrência deste tipo de produtos é muito apertada porque existe uma grande variedade de actividades de entretenimento e lazer.

Por outro lado, alguns produtos substitutos podem ser aliados, na medida em que são licenciados os direitos dos filmes para o lançamento de vídeo jogos, DVD's, televisão, bandas sonoras, livros, entre outros.

Os produtos substitutos são uma força competitiva quando falamos de exibição em salas de cinema, mas podem ser um ponto forte na rentabilização de um filme.

Porter (1980) diz-nos que a escolha dos compradores é uma decisão estratégica crucial, que pode melhorar a sua performance na indústria se se escolher um grupo de compradores com menos poder de influência - ter menos poder equivale a ser menos sensível ao preço.

Na indústria cinematográfica pode dizer-se que os compradores são aliados da indústria. Os principais compradores existem porque a indústria existe.

Os distribuidores funcionam como intermediários entre produtores e exibidores. Mas, porque trabalham para as produtoras, é para elas que tentam conseguir o melhor negócio. A divisão de distribuição de um estúdio, por exemplo, distribui a maioria dos filmes e só uma pequena parte é distribuída por distribuidores independentes (Young et al., 2007). Os exibidores, por seu lado, não podem depender só das receitas de bilheteira, por isso muitas vezes criam negócios complementares, como a venda de pipocas e bebidas para consumir durante o filme ou a concessão de espaço para restaurantes junto às salas.

Para os exibidores o desafio é a instalação de tecnologia digital e proporcionar uma experiência melhor para os espectadores/clientes/consumidores. A vantagem do cinema

digital para os distribuidores é a exibição em formato DVD, satélite ou *hard drive*, que reduz significativamente os custos de cópias em película de filme.

A transmissão por satélite é o meio mais eficaz mas o preço é proibitivo. Mas para os exibidores não é uma vantagem competitiva tão significativa porque, com a velocidade da evolução tecnológica, rapidamente equipamentos topo de gama se tornam obsoletos, enquanto os equipamentos tradicionais têm uma esperança de vida de 20 anos.

Os restantes compradores, como as estações de televisão, empresas de vídeo jogos e merchandising são importantes para a indústria na medida em que ajudam a rentabilizar o investimento, especialmente se o filme não tiver o sucesso esperado, e têm a vantagem do produto da indústria (os filmes) não ser uma fonte essencial de rendimentos para eles. Para estes compradores existe ainda a vantagem da diferenciação dos produtos lhes permitir ter à sua disposição uma vasta oferta.

No caso de Hollywood (Young et al., 2007) os três primeiros dias do filme (o dia da estreia – a festa – e os dois dias seguintes) são críticos para as negociações de DVD, distribuição internacional, TV (cabo e satélite) e canal aberto. Os resultados são medidos pelos valores da bilheteira.

Os custos de troca também não são elevados, para este “segundo tipo” de compradores, porque não existe uma relação causal entre eles e a indústria. Ou seja, se um comprador for abordado por uma produtora pode não aceitar a proposta de licenciamento por não ver vantagens e continua a ter outras opções. E o mesmo se a indústria não aceitar a sua proposta de licenciamento.

Para uma caracterização mais concisa da indústria há ainda que considerar o indivíduo que compra e assiste ao filme na sala de cinema – o consumidor final. Não sendo ele o consumidor directo das produtoras, é ele quem, em última instância, vai ditar o sucesso ou insucesso de um filme.

No caso dos fornecedores, podemos considerar que eles têm algum poder, nomeadamente porque a lista de fornecedores é muito extensa e cada fornecedor não tem muitos concorrentes. De certa forma, os fornecedores são mais concentrados que a indústria a quem prestam serviços. No entanto, este poder pode ser contrabalançado pela escassez de outras indústrias com quem possam trabalhar.

O produto da indústria é essencial para alguns dos compradores, mas para outros depende deles. Por exemplo distribuidores e exibidores dependem dos filmes que são produzidos e que passam nas salas de cinema. Mas empresas de merchandising, jogos de vídeo, discográficas, podem ajudar a rentabilizar um filme, especialmente se este não

tiver tido sucesso nas salas de cinema.

Nesta indústria, o Estado também pode ser um investidor e por isso pode influenciar a concorrência através de políticas; por exemplo, em França há legislação que protege a exibição da produção nacional. A regulamentação do Estado pode limitar o comportamento de fornecedores e compradores.

Na indústria cinematográfica, filmes com actores conhecidos e *hi-tech* têm custos mais altos de produção; as sequelas são caras de produzir porque as expectativas dos espectadores são maiores e as produtoras muitas vezes só investem em filmes com grande potencial comercial (Young et al., 2007).

Para completar, a vantagem competitiva do cinema sobre outras formas de entretenimento era a exclusividade; até à sua difusão pelos canais de TV e ao aparecimento do vídeo, os filmes só podiam ser vistos em salas de cinema. Com a chegada da televisão as pessoas já não precisavam de se deslocar a uma sala de cinema, podiam ter acesso a um mundo de fantasia a partir da sua sala de estar (Jon et John, 2007). Nos dias de hoje a concorrência com meios alternativos de entretenimento é forte, porque existem vários mercados de entretenimento disponíveis e, em muitos casos, porque os espectadores consideram que ir ao cinema já não é o mesmo. Isto é, porquê ir ao cinema e ouvir os comentários dos “vizinhos”, quando se pode ver o filme em casa e ter a mesma experiência de som e imagem, com os novos ecrãs, e usar as antestreias dos filmes para estabelecer uma marca, que permita uma maior exploração de receitas. Já não é o negócio dos filmes, é o negócio do entretenimento (Jon et John, 2007).

Até aqui as cinco forças competitivas de Porter pretendem demonstrar o funcionamento da indústria dos filmes. Porém no artigo “Are movie theaters doomed?” (Jon et John, 2007) o funcionamento já tinha sido demonstrado para as salas de cinema. A análise dos produtos substitutos determina que tem havido um aumento na disponibilidade de produtos alternativos que permite aos consumidores aceder ao cinema sem que se tenham de deslocar às salas de cinema. Em relação aos compradores, peritos dizem (Delener, 2007) que a queda da frequência em 2005 se deveu ao custo total da ida ao cinema (preço do bilhete + snacks²⁰) e, no final, a experiência não justificava o custo. O preço por si só não é uma barreira, mas a comparação custo/benefício do cinema vs *home cinema* altera o comportamento de muitos compradores. Nos EUA detecta-se também um novo fenómeno chamado “hiving”

²⁰ Pipocas, refrigerantes, gomas, etc.

(Delener, 2007). Este novo movimento caracteriza-se pela reunião de pessoas em casa, com os amigos, para assistir a filmes. Uma das causas para este movimento e para esta nova tendência de ver filmes em casa é a falta de tempo, que faz com que o indivíduo fique mais relutante em sair de casa e a investir em equipamentos domésticos de melhor qualidade. O aumento ao consumo de DVD's e a redução do seu preço é um indicador destas novas tendências. Do lado dos compradores existe ainda a forte concorrência da indústria dos jogos de computador, com uma maior abrangência da faixa etária de consumidores. Em relação aos fornecedores, no caso dos EUA, os estúdios têm um grande poder porque dominam o canal de distribuição e por sua vez as salas de cinema ficam em desvantagem porque não têm outras fontes de rendimento. Em relação à concorrência existem barreiras altas à saída para as salas de cinema, porque os custos de manutenção do espaço são muito elevados e não houve um acompanhamento das tendências, no sentido de modernizar as salas e de combater os novos concorrentes dos produtos substitutos.

2.4 Cinema Europeu vs Cinema Americano

Produzir um filme é um investimento muito grande, que em última instância vai ser pago pelo consumidor, seja pelo consumo do filme (resultados de bilheteira), seja através de subsídios estatais, em que o Estado escolhe que filmes vai produzir e os contribuintes pagam-no. Se no primeiro caso é imperativo conhecer bem a audiência, para conseguir “vender” o filme, no segundo caso a audiência é idealizada, o que faz com que a responsabilização pelo sucesso do filme seja menor. Nos casos em que os filmes são subsidiados pelo Estado, os filmes são considerados como arte e, conseqüentemente, o público, sendo um objectivo, não é um fim último (Dale, 1997). Esta é talvez a diferença que faz a diferença entre cinema europeu e cinema americano.

O mercado europeu caracteriza-se, ao nível da produção, pela ausência de uma estrutura industrial, escassez de filmes que apelem a um público mais lato e ausência de um “star system”. Ao nível da distribuição, a Europa vê-se cercada pelo domínio dos distribuidores americanos no mercado europeu e pela problemática da distribuição de filmes europeus. A falta de filmes mais comerciais de origem europeia que apelem a um público mais geral é um factor frequentemente apontado para a predominância dos filmes dos EUA (Meers, in Media Selles).

A actividade cinematográfica nos EUA corresponde a uma integração vertical, ou

seja, as grandes empresas detêm todas as fases de um filme (dos estúdios às cadeias de cinema que exibem). A integração parece ser um modelo bem sucedido, que domina o mercado europeu.

A indústria de cinema na Europa é muito fragmentada, existem muitas empresas independentes que trabalham em produção, distribuição e exibição de filmes. Já no modelo de Hollywood as áreas funcionais são integradas, sendo dado mais ênfase à função de distribuição (Kerrigan, 2002)²¹.

A tendência global para as indústrias de entretenimento é a integração. No entanto, na Europa as parcerias são estabelecidas por motivos operacionais e não há, de facto, uma ligação estratégica entre os parceiros (Kerrigan, 2002). A indústria europeia de cinema, e em particular a portuguesa, funciona por projecto (Kerrigan, 2002), fazendo com que as produtoras não tenham valor financeiro. Dependem dos projectos que têm em mãos num determinado momento faz com que as produtoras estejam dependentes do meio, tornando-se mais vulneráveis. Para combater esta fragilidade, muitas produtoras adoptaram acordos de “first look”, quer com distribuidoras, quer com canais de televisão (Kerrigan, 2002). Estes acordos de “first look”, consistem numa prioridade de acesso ao filme por parte de uma distribuidora e/ou canal, em troca de investimento para o filme. Este acordo pode ser um risco na medida em que outras empresas de distribuição podem ficar reticentes em relação a um filme que foi rejeitado pela distribuição que tinha opção de “first look”.

O declínio do cinema na Europa, em muitos casos, teve origem em mudanças políticas. Os filmes de produção nacional tiveram o seu auge durante as guerras e durante os governos mais repressores (Dale, 1997). Com a chegada de regimes mais liberais, houve alterações nas políticas cinematográficas e nalguns casos (como o da Itália) os sucessivos escândalos políticos e de corrupção também foram um factor decisivo. Ver cinema nacional equivalia a ver uma realidade alternativa, mas mais próxima (Dale, 1997). Na ausência de legendas e antes dos filmes dobrados, a língua dava ao cinema nacional uma vantagem competitiva sobre filmes estrangeiros.

Apesar de, na década de 70, quer EUA, quer Europa produzirem mais ou menos o mesmo número de filmes, com receitas mais ou menos semelhantes, uma nova Hollywood surgiu com novas ideias, novas técnicas de marketing e de efeitos especiais e um novo aliado – Silicon Valley. Por oposição, os Estados Europeus tomaram conta do sector cinematográfico e reduziram-o a uma experiência marginal (Dale, 1997).

²¹ No caso português, as distribuidoras são geralmente multinacionais, ou com ligação a multinacionais, tornando a inserção de filmes portugueses no portfolio das distribuidoras mais difícil.

Enquanto que o cinema americano optou por uma via comercial, encontrando um equilíbrio entre arte e lucro, o cinema europeu, pela sua relação com o Estado, manteve os filmes num patamar, quase exclusivamente, artístico.

Por outro lado, o cinema europeu começou a denunciar um défice de talento (compositores, argumentistas, produtores criativos, etc.), contrastando com o cenário de há 30 anos, em que a comunidade criativa da Europa estava no seu auge e todos os dias surgiam novos talentos (Dale, 1997). Esta estagnação gerou duas situações: 1) há medida que os talentos de outros tempos se reformavam ou morriam, não havia novos talentos para os substituir; 2) a pouco e pouco o cinema europeu foi perdendo os géneros mais populares e com eles grande parte da sua audiência.

3 Função das Relações Públicas na comunicação de cinema

3.1 Caracterização das Relações Públicas

Cutlip, Center e Bromm (1985) definem as relações públicas como uma relação de mútuo benefício entre organização e os seus públicos, da qual depende o sucesso ou fracasso da organização. Grunig (1992) define públicos como os indivíduos que ao tomar consciência sobre um problema se tornam activos na sua resolução. Entre os públicos de uma empresa temos de considerar não só os seus clientes/consumidores, mas também os fornecedores, os credores e a concorrência, entre outros. Estes públicos são o meio envolvente da empresa que, em conjunto com condições económicas e culturais, são as condicionantes do desenvolvimento de uma empresa e estão para além do seu controlo (Grunig, 1992). No conjunto, todos os públicos que possam estar, ou vir a estar, envolvidos com uma organização podem ser considerados stakeholders. Isto é, consideram-se stakeholders de uma organização conjuntos de pessoas ou indivíduos que podem afectar ou que são afectados pelo trabalho que esta desenvolve, mesmo que não estejam directamente relacionados com a organização ou conscientes para os seus problemas.

Do ponto de vista da gestão, podemos considerar que os stakeholders de uma organização, por constituírem o seu meio envolvente, são o factor chave na definição de uma estratégia de gestão. Consequentemente o relacionamento da organização com estes stakeholders e posteriormente com os seus públicos é o que vai determinar o seu sucesso ou fracasso e é na gestão destas relações que está a principal tarefa das relações públicas. Assim, as relações públicas trabalham de forma horizontal na gestão da relação da cadeia de distribuição e verticalmente na gestão da relação entre as várias hierarquias da organização.

“J. Grunig e Hunt (1984) destacam que a distinção crucial na segmentação da população em públicos depende da forma passiva ou activa como comunicam um determinado assunto e a extensão do seu comportamento de apoio ou constrangimento na persecução da missão da organização”²².

²² “J. Grunig and Hunt (1984) pointed out that a crucial distinction for segmenting a population of people into publics is the extent to which they passively or actively communicate about an issue and the extent to which they behave in a way that that supports or constrains the organisation’s pursuit of its mission.”

Pode assim dizer-se que, do ponto de vista organizacional, o uso das relações públicas pode originar uma vantagem competitiva para a organização. Isto é, o trabalho das relações públicas é suficientemente específico para que seja impossível ser replicada por outra organização.

São as capacidades distintivas de uma organização que possibilitam que esta supere os seus concorrentes (Moss et al., 2003). Kay (1993, in Moss et al., 2003) argumenta que o sucesso de uma estratégia está na compreensão e relação das capacidades distintivas da organização com o meio envolvente onde desenvolvem o seu trabalho. A única forma de sustentabilidade de uma organização é, portanto, o seu carácter único.

É neste carácter único que as relações públicas se tornam indispensáveis. Não só pela variedade de técnicas que têm à sua disposição para identificar os públicos chave, mas também porque o seu objectivo, enquanto “ferramenta” de gestão, é aproximar aquilo que uma organização é ao que é esperado dela. O trabalho das relações públicas não acaba no consumidor final, como é por exemplo o caso da publicidade. O seu objecto de trabalho é muito mais abrangente e chega a muito mais “frentes”; a relação com o consumidor, sim, mas também relação com fornecedores, parceiros, concorrentes, entre outros²³.

Por outro lado, as relações públicas têm cada vez mais que prestar atenção a um conceito que não sendo recente tem vindo a ganhar importância – a opinião pública. Na gestão das Relações Públicas, a opinião pública tem sozinha ganho poder sobre públicos e stakeholders, conseguindo “criar” ou “destruir” organizações. Tench et Yeomans (2006) descrevem duas definições para o conceito de *opinião pública*: 1) a opinião pública é a opinião colectiva da população que sobressai sobre um determinado tema; 2) a opinião pública é o conjunto de todas as opiniões que emergem da população sobre um tema. Independentemente do conceito que se adopte o importante é que a opinião pública resulta da discussão de um tema pela população. O poder da opinião pública reside na troca de informação entre vários stakeholders sem considerar a sua origem, o que implica que possa haver informação que esteja a passar incorrectamente e até mesmo informação que seja falsa e que resulta da globalização da comunicação (Cutlip et al., 1985). Os meios de comunicação de massas, segundo algumas teorias mais antigas, têm como objectivo comunicar eventos, coisas, pessoas e lugares aos quais não teríamos acesso de outro modo (Cutlip et al., 1985). Mas hoje, a comunicação de

²³ “Public relations role in supporting competitive strategy development will tend to revolve around activities that help to create, sustain or enhance those distinctive capabilities by which each organisation seeks to derive its competitive advantage.”

massas não só nos dá a conhecer coisas a que não conseguimos ter acesso, como nos dá informação sobre acções futuras nas quais poderemos participar e nos permitem sonhar com coisas que gostaríamos de ter tido ou que gostaríamos de vir a ter. A comunicação de massas não funciona só numa perspectiva de passado, funciona também numa perspectiva de futuro; abrindo novos caminhos para a relação das organizações com os seus públicos. A comunicação de massas é vista como uma referência credível de um universo ao qual não temos acesso directo. Mas se antes os meios de comunicação de massas nos davam acesso a um mundo mais distante, com as novas tecnologias podemos ter acesso a (quase) toda a informação no momento e em tempo real, deixando de haver um “controlo” dos meios de comunicação de massas sobre os públicos, mas antes um assumir de poder por parte destes públicos em escolher que meios de comunicação consultar.

Neste contexto global o desafio das relações públicas, ao trabalhar com um conjunto mais alargado de públicos é alinhar as percepções dos diferentes stakeholders à realidade diminuindo a diferença entre a estratégia de uma empresa e a percepção dos stakeholders em relação a essa mesma estratégia. As relações públicas devem ajudar as instituições a reconhecer, compreender e lidar com a influência da opinião pública (Cutlip et al., 1985). A influência desta força junto de decisores políticos, programas governamentais, programas de entretenimento, estratégias empresariais, entre outros, tem sido notória ao longo da História.

Recorrendo aos meios de comunicação de massas, não só é possível chegar a um conjunto mais vasto e mais disperso de públicos, como também é possível influenciar a opinião pública.

Uma estratégia de comunicação que tenha como objectivo a “consciencialização pública” (*public awareness*) necessita, quase inevitavelmente, do apoio dos meios de comunicação de massas. Porque se, por um lado, os meios de comunicação de massas impactam a comunicação, por outro lado, a percepção é influenciada pela quantidade de informação disponível sobre um determinado tema, informação que é disponibilizada por uma cobertura mediática com maior ou menor intensidade. Para o cinema, os meios de comunicação de massas são, talvez, os aliados mais importantes, porque, ao contrário dos produtos expostos num escaparate, que usam técnicas de merchandising para ganhar maior visibilidade no acto de compra ou de uma organização que vai construindo a sua reputação ao longo do tempo, um filme tem um tempo muito curto para criar a sua reputação e propicia decisões que só se alteram no acto de compra se estiver esgotada a

sessão.

O interesse dos meios de comunicação de massas por um determinado assunto aumenta o interesse de terceiros sobre esse assunto, porque a exposição é maior. Consequentemente o aumento da exposição pode levar a uma mudança de prioridades, por parte dos seus públicos, e à fortificação da sua opinião. Todos estes factores podem, a certa altura, levar a que os públicos ajam em conformidade com a sua opinião. No entanto, relação com os média deve ser mais do que recortes de imprensa ou *press releases*. O objectivo da relação entre relações públicas e média é trabalhar para uma reputação positiva da organização, assim como informar os seus públicos (Tench et Yeomans, 2006). Ter uma relação próxima e de confiança com os média permite que uma organização não só receba críticas positivas, como significa que um dos stakeholders mais importante seja um aliado. Uma boa relação com os média permite ainda uma melhor segmentação dos meios onde passar a mensagem, porque os média estarão mais dispostos a aceitar informação da organização e esta não tem de contactar todos os meios para conseguir que a sua informação seja publicada. A exposição mediática de um determinado tema pode também resultar na alteração da agenda de alguns públicos importantes, como por exemplo Estado e decisores políticos.

Para lidar com os meios de comunicação de massas, as relações públicas devem compreender o papel da informação para cada meio, os seus mecanismos e valores pelos quais se regem os líderes de opinião²⁴ e aqueles que servem de intermediários na disseminação da informação. As relações públicas devem também ter em atenção o número de canais onde vão disseminar a informação. Se, por um lado, meios de comunicação de massas genéricos potenciam o número de pessoas que vão ter acesso à informação, estes mesmos meios têm uma taxa de concorrência entre mensagens de várias instituições muito grande (Cutlip et al., 1985); por outro lado, meios de comunicação de massas especializados não garantem que a mensagem da instituição seja aceite. Actualmente as relações públicas vêem surgir novos meios de comunicação, que têm vindo a ganhar destaque no dia a dia dos seus stakeholders – os “social media”. Estes novos canais são mais próximos dos públicos porque são criados e geridos por eles e a informação circula no seio de um conjunto de contactos que por sua vez transmitem a outros contactos, criando-se redes de pessoas e de circulação de informação. A esta nova geração de média deu-se o nome de Web 2.0 e alguns dos canais que têm vindo a ganhar reconhecimento por parte dos utilizadores de internet

²⁴ Aqueles que pelo nível de envolvimento com a situação e pelo grau de conhecimentos que adquirem sobre o tema se tornam especialistas, sendo a sua opinião crucial na tomada de decisão de terceiros.

são: os blogues (um pequeno site criado pelo utilizador, onde este pode publicar texto, imagens, vídeos, sons sobre o que entender); as comunidades virtuais, como o Twitter ou o Facebook (comunidades que funcionam com base nos contactos pessoais de cada utilizador, que vai convidando para a sua rede amigos, colegas, ou pessoas com os mesmos interesses, partilhando com eles textos, imagens, vídeos etc.); *podcasting* (meio que consiste no acesso a um ficheiro que pode ser ouvido no computador ou leitor de Mp3 e que é actualizado automaticamente); *really simple syndication* (RSS), sistema em que o utilizador subscreve um determinado conteúdo num site e passa a receber informação sobre esse conteúdo sempre que haja actualizações; etc.

Ainda sobre a relação com os média tem-se vindo a verificar um aumento significativo dos canais de comunicação online, assim como os “*social media*” têm progressivamente ganho importância junto dos stakeholders (European Communication Monitor, 2009). Esta é uma nova forma de contacto com os públicos, que não requer a mediação dos meios de comunicação tradicionais e que termina com os intermediários. Os *social media* permitem a uma organização dialogar directamente com os seus públicos.

Websites, emails, intranet são instrumentos de comunicação importantes na criação/manutenção de relações com stakeholders. O aumento do número de redes sociais, de disponibilização de vídeos na internet e dos *weblogs*, transformam estes meios em instrumentos de comunicação importantes (European Communication Monitor, 2009). As comunidades online são importantes para uma estratégia de comunicação porque não só transmitem uma ideia de inovação e abertura de uma organização como permitem identificar stakeholders específicos e iniciar o diálogo com eles. As redes sociais têm ainda a capacidade de estabelecer novas relações e monitorizar a construção da opinião pública face a um determinado tema (European Communication Monitor, 2009); elas são também um dos canais mais rápidos de disseminação de informação.

A resolução de problemas é, muitas vezes, vista como uma tarefa que compete às relações públicas. Cutlip et al. (1985) propõem um programa de resolução de problemas em quatro fases:

- 1) Definir o problema (ou oportunidade) através da monitorização do conhecimento, das opiniões, atitudes e comportamentos daqueles que são afectados pelas decisões da organização;

- 2) Trabalhar a informação recolhida na fase anterior e definir públicos, objectivos, acções e estratégias de comunicação, táticas e metas, de acordo com as políticas e programas da organização;
- 3) Implementar o plano de acção e comunicação desenhado;
- 4) Avaliar a preparação, implementação e resultados da campanha, não esquecendo que esta deve ser uma medida de acompanhamento durante todo o processo.

Antes de começar a trabalhar na estratégia em si, as relações públicas têm de conhecer a fundo a posição da instituição sobre o tema, evitando desvios entre a imagem que está a ser passada e a identidade da instituição em causa. Paralelamente há que conhecer as necessidades, interesses e preocupações dos públicos, para evitar discrepâncias entre a mensagem que está a ser transmitida e as atitudes e comportamentos das audiências.

Em cinema, a parte mais visível das relações públicas é, por exemplo, a contratação de agentes para gerir a imagem dos actores ou a realização de conferências de imprensa e entrevistas com actores e realizadores para conseguir cobertura mediática para um filme. No entanto, existem outras áreas das relações públicas que são importantes para o relacionamento das organizações com o seu meio envolvente e também para o cinema.

Algumas das áreas de actuação das relações públicas que podem ser importantes para este trabalho, além da relação com os média, são: a gestão de assuntos; as relações com o consumidor; as relações *business-to-business*; *public affairs*.

Começando pela gestão de assuntos, esta área das relações públicas trabalha a influência que determinados temas podem ter no relacionamento entre a organização e os seus stakeholders. Isto é, a gestão de assuntos identifica, monitoriza e analisa tendências de públicos chave (Tench et Yeomans, 2006). Por exemplo, o debate sobre os malefícios do tabaco para a saúde resultou numa alteração das políticas para os mais diversos mercados, obrigando as organizações a gerir o seu relacionamento com fumadores. Estar atento a temas mais sensíveis pode poupar à organização não só quebras na sua reputação, como também as prepara para debater esses assuntos junto de decisores políticos, entre outros stakeholders.

As relações com o consumidor são outra das áreas das relações públicas que assentam numa perspectiva de negócio, isto é, o uso das relações públicas para angariar e manter consumidores. “Através de uma mudança de atitudes e comportamentos do consumidor, as relações públicas podem criar um ambiente mais favorável às vendas de

uma empresa e dos seus produtos, ajudando a facilitar o caminho para a compra”²⁵ (Tench et Yeomans, 2006). Por oposição, as relações públicas *business-to-business* trabalham as relações entre empresas, uma vez que muitas são fornecedoras de outras e não vendem directamente para o consumidor final.

Por último, a área de “Public affairs” permite o diálogo entre organizações, grupos e os governos para discutir as políticas públicas quer nacionais, quer internacionais, políticas locais, etc., a nível público ou privado (Tench et Yeomans, 2006).

As relações públicas, hoje, tendem a trabalhar orientadas para os objectivos de negócio das organizações, planeando a comunicação como apoio aos objectivos de negócio. Os profissionais de relações públicas são, assim, facilitadores estratégicos e apoiantes operacionais (European Communication Monitor, 2009). Os facilitadores estratégicos trabalham a comunicação de forma a ajustar a organização às exigências dos stakeholders e da sociedade, preparando-a para ser mais comunicativa sem esquecer as opiniões externas à organização. Estes técnicos de relações públicas transmitem aos stakeholders a opinião da organização e moldam a sua imagem junto dos primeiros. Em suma, trabalham a comunicação para atingir os objectivos organizacionais.

3.2 Comunicação de cinema

No artigo “Como levar mais espectadores às salas” (Marketeer, 2009), José Vieira Mendes refere que “o marketing de um filme se resume a criar identidades de marcas instantâneas. Sendo que uma marca de filme é estabelecida pela sinalização dirigida aos consumidores de como ele é e de onde veio.” Na indústria cinematográfica há uma fusão entre o produto filme e a identidade desse produto, que leva a que Marketing e comunicação andem a par e passo.

De um modo geral, o entretenimento (cinema, televisão, imprensa, editoras, teatro, concertos, etc.) é um mercado que exige das relações públicas o uso de todas as suas ferramentas e um conhecimento profundo dos nichos e canais de promoção (Tench et Yomans, 2006), porque o seu objectivo não é promover fidelidade a um produto, mas sim vender bilhetes, o que significa, na maioria das vezes, uma compra única. A fidelização tem de ser algo que seja comum à área de entretenimento em causa. No caso

²⁵ “By changing the attitudes and behaviors of consumers, public relations can create a more favorable sales environment for a company and its products, so helping to facilitate the path to purchase.” (Tench et Yeomans, 2006)

particular do cinema a fidelização, ou a relação, tem de ser a algo que os filmes tenham em comum para um determinado público: género, actores, realizador, narrativa, etc. As relações públicas têm, assim, de estar à frente das tendências do sector e ser capazes de potenciar o cruzamento entre diferentes áreas.

Na área do entretenimento, as campanhas de relações públicas têm que informar o seu público, no caso do cinema, que vai estreiar um determinado filme e conseqüentemente estimular o desejo de compra do bilhete para assistir à sessão. “Durie salienta que «o objectivo de marketing de um filme é maximizar a sua audiência e, paralelamente, o seu potencial de lucro»”²⁶ (Kerrigan et Ozbiligin, 2004).

O principal foco das relações públicas para o cinema parecem ser as relações com os média, entendidas como canal principal para chegar ao público-alvo do filme. No entanto, o desafio é conseguir encontrar novas abordagens e maximizar a cobertura mediática através de uma comunicação integrada. Para isso é essencial que haja um conhecimento profundo da audiência e do comportamento do consumidor. “Identificar e seleccionar audiências alvo e posicionar a oferta para o «consumidor», seja no sector das artes, lazer ou entretenimento, é crucial para o sucesso dos planos e campanhas de relações públicas.”²⁷ (Tench & Yeomans, 2006). Uma indústria de cinema eficaz deve estar consciente do estilo de vida e gostos da sua audiência nuclear. Para tal requer-se um uso inteligente da publicidade, relações públicas, críticas, passa-palavra, entre outros, mas também respeito pelo que a audiência quer ver (Dale, 1997).

A estratégia dos estúdios de cinema, empresas de produção ou agentes de celebridades é um constante divulgar de informação e histórias, permitindo à indústria maximizar a atenção dos média antes e depois da produção e exibição dos filmes.

Nas fases iniciais de um filme é importante ter boas fotografias das filmagens e um “publicist”²⁸ que ajude no desenvolvimento de acções de comunicação desde muito cedo, aumentando a sua visibilidade e conseqüentemente o seu potencial de sucesso. O “publicist” é ainda responsável por organizar visitas aos locais de filmagem para gerar consciência e cobertura mediática. Nestas visitas a cooperação do elenco é muito importante (Kerrigan, 2002).

Algumas oportunidades de histórias para divulgar junto dos média são, por exemplo

²⁶ “Durie Stresses «The goal of film marketing is to maximise the audience for a film and, by extension, its earning potential»” (Kerrigan et Ozbiligin, 2004)

²⁷ “Identifying and selecting target audiences and positioning the offer to the “consumer”, whether in the arts, leisure or entertainment sectors, is crucial to successful public relations planning and campaigns” (Tench et Yeomans, 2006)

²⁸ Os “publicists” trabalham o posicionamento dos actores junto dos média e, na maioria das vezes, controlam os danos das acções dos actores e das histórias publicadas sobre eles.

(Tench & Yeomans, 2006): a contratação de um realizador para um filme; a evolução do guião, as diferentes versões porque passou; a contratação de um director de fotografia ou guionista conhecido; os bastidores da produção (locais, questões técnicas, desenvolvimentos da equipa criativa, relacionamento entre actores); os actores que irão participar no filme; entrevistas, citações de realizadores, produtores, actores durante e depois da produção; controvérsia e debate que possa surgir à volta do filme e por causa deste; adaptações de livros bestsellers ou controversos; interactividade com a audiência durante a pré-produção e produção.

É igualmente importante que, depois da pós-produção estar concluída, sejam organizados visionamentos com audiências recrutadas (*recruited audience screenings*) para avaliar o filme em termos de ritmo, desenvolvimento das personagens, banda sonora, entre outros. Esta avaliação permite determinar a proximidade do filme junto do seu público-alvo, sendo ainda nesta fase possível ajustá-lo no caso de haver alguns desvios e ajudando os técnicos de comunicação a preparar a sua estratégia para este público.

O artigo “Going to the market” (Conway, 2005) fala sobre a importância de promover um filme nos festivais de cinema. Neste mesmo artigo, Conway refere que 75% de um filme é a sua promoção e apenas 25% é dedicado à sua produção. Fazer um filme é um investimento dispendioso e se ninguém se interessar por ele o investimento não é rentabilizado.

Receitas de bilheteira são apenas uma pequena parte do rendimento; outras formas de rentabilização são utilizadas, como venda de DVDs, direitos de televisão, videojogos, memorabilia, livros, etc.

A comunicação de um filme ganha assim um papel fundamental na rentabilização de um filme. Há que gerar interesse sobre ele para que as receitas de bilheteira sejam boas e também para conseguir vantagem nas negociações de licenciamento. O filme tem de ser um produto desejado por todos.

3.3 Papel das Relações Públicas para o sector

As relações públicas ganham destaque porque podem ser menos dispendiosas que publicidade, mas principalmente porque são ao mesmo tempo mais abrangentes e mais específicas que outras formas de promoção. São mais abrangentes porque com uma mesma acção podem conseguir-se diferentes objectivos. Mais específicos porque cada

acção pode ser desenhada para um determinado público.

Nos EUA existe todo um mecanismo de relações públicas que funciona em volta da indústria cinematográfica (Tilson, 2003). Existem agentes de imprensa que se ocupam de descobrir notícias interessantes sobre os actores e em organizar eventos que chamem a atenção para este ou aquele actor. “Publicists” e relações públicas coordenam-se para promover os clientes: actores e estúdios/produções. Existem ainda “staff planters”, que fornecem notícias aos média, e “bookers”, que agendam as aparições promocionais dos actores para os filmes, em *talk shows* e outros eventos públicos, etc. Ainda sobre a promoção dos filmes, para além dos actores serem usados na sua promoção, enquanto este ainda está em produção ou depois da estreia, são contratadas pessoas para conceber ideias originais de promoção do filme, como por exemplo um *making of*.

Nos anos 50/60 eram distribuídos aos exibidores manuais com indicações para promoverem os filmes (Stoff, 2008). Estes manuais continham pequenas histórias sobre os actores, posicionando-os de uma certa forma consoante o filme; “ad slicks”, histórias sobre o filme para divulgar junto dos jornais locais; ideias para eventos paralelos à exibição do filme; sugestões de material promocional para as entradas das salas de cinema; entrevistas áudio com os actores; entre outros.

Outra das formas de promoção de um filme é a antestreia: quem são os famosos, para além dos actores, que vão assistir; onde vai ser a festa depois da estreia; que actividades vão estar associadas a este evento, etc. Este evento é importante porque a presença dos críticos e a sua opinião vai reflectir-se nas receitas de bilheteira, assim como a cobertura mediática sobre o filme e a festa que se consegue à antestreia.

Nos EUA, uma parte significativa do tempo de entretenimento dos americanos é passada numa sala de cinema (Delener, 2007), significando que há um lucro considerável produzido todos os anos por esta indústria. Por outro lado, os custos associados à produção de um filme obrigam a que haja uma assiduidade regular às salas.

É portanto essencial para esta indústria que haja uma promoção muito forte para conseguir bons níveis de audiência. Com meios como a televisão por cabo é possível segmentar a promoção dos filmes, porque os próprios filmes também são segmentados. Mas, com a disseminação da internet, a imprensa deixou de ser a principal fonte de informação sobre os filmes (Delener, 2007) e os outdoors têm vindo a ganhar importância, porque uma boa imagem pode ser o suficiente para despertar o interesse sobre um filme.

O orçamento de marketing é elaborado ao mesmo tempo que o orçamento de

produção, cabendo à divisão de marketing desenvolver um plano de marketing e de distribuição para o filme (Young et al., 2008).

No artigo “The business of selling movies” (Young et al., 2008) é descrita a distribuição do orçamento de marketing: 90% antes da estreia; 75% em rádio, televisão, imprensa e outdoors, sendo 40% ou mais gasto em televisão; 25% em *trailers*, posters, documentários, aparições e outras acções para chamar a atenção para o filme antes da sua estreia. É importante aqui referir que a grande maioria da literatura não separa marketing de comunicação e dentro da comunicação, publicidade de relações públicas.

São ainda usados outros meios para promover um filme, como marketing viral e licenciamentos, como por exemplo parcerias entre os estúdios e restaurantes de *fast-food*.

Young et al. (2008) referem ainda a um estudo sobre os melhores indicadores de sucesso de um filme: recolha de dados de marketing, dados de produção e receitas. Como variáveis de controlo que podem influenciar as receitas eram definidas as seguintes variáveis:

- O poder do actor e do realizador;
- O género do filme;
- As sequelas ou prequelas;
- A distribuição por um estúdio ou por uma distribuidora independente;
- A classificação do filme (maiores de 18, para toda a família, etc.);
- A data de estreia (existem três períodos: normal, de Janeiro a Abril; verão, de Maio a Agosto; férias, entre Novembro e Dezembro);
- Número de salas que exhibe o filme, sendo o maior número de salas que exhibe o filme durante todo o período de exibição a variável de controlo;
- Críticas na comunicação social sobre o filme.

No entanto, mesmo tendo um papel significativo, podendo prejudicar ou ajudar um filme, os críticos não determinam a popularidade de um filme. Esta é determinada pela audiência. Por sua vez, as audiências são afectadas pela altura do ano, por um elemento de familiaridade com o filme e a sua cultura.

Do ponto de vista da relação com os distribuidores, as ferramentas mais utilizadas são as relações pessoais, estudos de mercado, sinopses, filmografias e biografias, argumento de rodagem, *showreel*, *making of* ou *trailer*, entre outros. A tendência de se incluir os canais de televisão e as próprias produtoras como co-produtoras têm-se revelado uma mais valia na comercialização e distribuição internacional.

Um lançamento bem sucedido tem de ter claramente identificado na sua comunicação: o género, o realizador, os actores, o enredo, estilo do filme; ou seja: têm de ser claras as características mais favoráveis do filme de forma a atrair o maior número de espectadores/consumidores possíveis.

O principal objectivo de uma estratégia de promoção de um filme é chamar a atenção para ele, criar burburinho à sua volta para despertar a atenção dos consumidores de cinema. Entre as principais acções de promoção de um filme podemos encontrar: site, merchandising, *trailers*, participação em festivais de cinema²⁹, entrevistas com realizadores e actores, documentários de *making of*, antestreias e festas de lançamento, projecções para os jornalistas, curiosidades sobre o filme e a equipa durante as filmagens, estatísticas sobre o filme, kit de imprensa com notas de produção, fotografias, exclusivos, cerimónias de entrega de prémios, entre outros.

Para um relacionamento a longo prazo, as relações públicas utilizam meios como a imprensa, televisão, rádio e internet, criando oportunidades e histórias durante um período de 2 a 3 anos, dependendo da duração da produção do filme, para gerar interesse pelo filme logo desde o início e estimulando a curiosidade do público-alvo. Com o lançamento do DVD e de outros formatos, planeia-se uma nova estratégia de promoção para captar novas audiências. Outra tendência que também se tem revelado importante para o sucesso de um filme é a dos estudos de mercado em todas as fases do filme, identificando logo desde o início o seu público-alvo.

Em 2007 um filme espanhol, “O Orfanato”, alcançou sucesso fazendo uso dos seus pontos fortes para conseguir cobertura mediática. “Um estudo de 2008 revelou (...) que 47% de inquiridos consideravam que o cinema espanhol é para minorias e 58,7% disseram mesmo que era medíocre e pouco interessante.” (Executive Digest, 2009). “O Orfanato” foi um caso singular. Recorrendo à promoção do próprio filme, usando o passa-palavra, usando a rede de contactos da equipa e passando um *trailer* promocional no European Film Market de Berlim, a produção do filme conseguiu preparar uma estratégia de promoção que conseguiu uma fórmula de sucesso para o filme. A produção do filme conseguiu um contrato de distribuição com uma distribuidora internacional, depois de esta ter conhecido o realizador em Cannes no ano anterior.

A integração de Guillermo del Toro como produtor executivo ajudou à criação de valor do filme, promovendo uma associação imediata com o sucesso de “O Labirinto do Fauno”, por ele realizado. O resultado foi a pré-venda do filme em 10 países, mesmo

²⁹ Em especial quando se trata de filmes independentes, porque não têm associados a eles um canal de distribuição.

antes de estar concluído.

A seguir foi a presença do filme no festival de Cannes, a principal plataforma de promoção do cinema europeu. A versão definitiva teve críticas muito positivas, sendo consequentemente mediatizado pelos média espanhóis.

Outro factor decisivo na promoção do filme foi a produção ter como co-produtor um canal de televisão, que permitiu uma comunicação agressiva do filme todas as semanas em que este esteve em cartaz.

O potencial de venda gerado em torno do filme levou a que, em Espanha, a distribuidora detentora dos direitos de distribuição, a Warner Bros., destacasse um orçamento normalmente reservado às grandes estreias de Hollywood. Assim, a campanha e implementação dos estudos de mercado foram desenhadas em Los Angeles, determinando o nível de consciência do público espanhol sobre o filme. O filme estreou oficialmente em Espanha no Festival de Sitges e a exibição nas salas de cinema começou num fim-de-semana prolongado, uma prática que é comum nos EUA para estrear os grandes êxitos.

Logo no primeiro fim-de-semana o filme conseguiu o melhor resultado de bilheteira de sempre do cinema espanhol, contribuindo para manter o interesse dos média pelo filme e prolongando a estadia do filme nas salas de cinema por mais tempo.

O sucesso de um filme depende da sua qualidade e de conseguir chegar a uma audiência mais vasta, de um plano de promoção orientado e da negociação com os exibidores. Uma boa estratégia de promoção e um posicionamento adequado levaram o filme a ter bons resultados de bilheteira.

Do ponto de vista da produção, o *trailer* é uma das ferramentas de comunicação mais eficaz, porque se dirige directamente aos frequentadores das salas de cinema e pode atingir cerca de 25% do público-alvo do filme. Um *trailer* deve responder a quatro funções. Primeiro chamar a atenção para o filme. Segundo, passar uma ideia geral do filme aos potenciais espectadores, posicioná-lo. Em terceiro lugar o *trailer* deve garantir que os potenciais espectadores (re)conheçam o realizador e actores. Por último, um *trailer* deve despertar a curiosidade do público-alvo e gerar vontade de assistir ao filme (Mendes, 2009). Os *trailers* são um bom veículo para despertar interesse nos espectadores. Mas há que ter cuidado para não contar o filme todo ou gerar expectativas erradas.

Na distribuição, o timing é essencial, quer na data da estreia, quer na promoção (alguns filmes ganham se a sua promoção começar bastante tempo antes da sua data de

estreia).

Por seu lado, a exibição deve ter em conta a experiência de ir ao cinema do público, tornando-as salas mais apelativas, melhorando as condições do espaço, focando-se na qualidade de um filme visto num grande ecrã, por oposição a ser visto em casa.

3.4 Públicos do cinema – uma breve reflexão

É indiscutível que o público que assiste ao filme numa sala de cinema é o público mais importante para a indústria; são eles que determinam, em última análise o lucro de uma empresa.

Do ponto de vista do consumidor/audiência, a estratégia de promoção do filme tem de considerar dois factores: a promoção do filme com vista à deslocação do consumidor às salas de cinema – receitas de bilheteiras; produtos e o seu licenciamento para o mercado de distribuição – receitas com produtos “derivados” (DVD’s, videojogos, posters, memorabilia, etc.).

Para as salas de cinema, os filmes são promovidos até à sua estreia e pouco mais, porque uma vez estreado o filme a decisão passa a depender essencialmente do boca-a-boca e da crítica especializada. Mendes (2009) defende que para se lançar um filme nas salas de cinema há primeiro que determinar as principais características do potencial consumidor, de forma a sustentar as componentes de promoção e especificamente as acções de relações públicas. Ele identifica dois tipos de público-alvo: um primário, no sentido em que são eles os que geram receitas e que podem ser vistos como os líderes de opinião; um secundário, como sendo aquele que vê no cinema entretenimento, uma actividade de lazer igual a qualquer outra. No primeiro grupo enquadram-se os cinéfilos, aqueles que regularmente frequentam as salas de cinema e que estão atentos às estreias. O segundo grupo é composto por consumidores que gostam de cinema, mas que preferem esperar pelas críticas e opiniões de terceiros antes de tomarem a decisão de ir assistir ao filme numa sala de cinema.

Pode, no entanto, fazer-se referência a um terceiro grupo-alvo: aqueles que não esperam pela estreia e vão à procura de conseguir ver o filme na internet e, quando conseguem descarregar o filme, o copiam para os amigos. “O número de espectadores nas salas de cinema desceu mais de 20% em cinco anos. O fenómeno é atribuído à internet e à pirataria. Em 2006, por exemplo, as pessoas descarregaram 132 milhões de

filmes na internet, ilegalmente.” (Executive Digest, 2009).

Porém existem mais públicos que são chave na comunicação de um filme. Se pensarmos em públicos que estão mais próximos de um filme, podemos considerar como públicos toda a equipa técnica, os investidores, actores, etc. Eles serão a “cara” do filme e sob esse ponto de vista podemos pensar neles como públicos internos e pensar relações públicas para uma comunicação interna.

Pensando em públicos “intermédios”, ou seja, públicos que servem de “canal informação” para um público final (aquele que vai usufruir dos produtos), podemos pensar nos média; eles são a fonte que mais informação transmite e de forma mais transversal a todos os outros públicos. Mas temos também de pensar no Estado, enquanto entidade que regula a actividade cinematográfica e que, no caso europeu, financia. O Estado veicula informação através dos seus canais próprios, por exemplo dados estatísticos sobre consumo de bilheteiras a nível nacional, mas também, no caso de financiamento, está a transmitir uma mensagem indirecta sobre o tipo de filmes que considera de interesse.

Dependendo do género do filme, do argumento, dos actores ou mesmo dos realizadores, podemos encontrar públicos mais específicos. Por exemplo, a presença de Leonard Nimoy no *remake* do “Star Trek”, para chegar aos “Trekies”³⁰; ou quando são filmes que reflectem questões sociais como pena de morte (“The Life of David Gale”), consumo de tabaco (“Thank you for smoking”), ou homossexualidade (“Bird Cage” ou “Philadelphia”), debates entre grupos a favor ou contra a pena de morte ou consumo de tabaco, por exemplo, podem ser usados para promover um filme.

Temos ainda dentro deste grupo os pais, no caso de se tratarem de filmes para crianças (sejam ou não de animação). Neste caso temos duas variantes. A primeira é o papel das crianças em convencer os pais a irem ver este ou aquele filme, ou a iniciativa dos pais em levar os filhos a ver um ou outro filme. A outra variante é que muitas vezes os próprios pais também assistem ao filme e, não sendo um público-alvo, são mais uma fonte de rendimento para as bilheteiras do filme.

Existem pelo menos mais dois públicos cruciais no diálogo com o consumidor final: críticos de cinema e cinéfilos. Estes dois públicos são importantes na promoção de um filme porque a informação que passam sobre um filme é mais pessoal e, deste ponto de vista, estão mais próximos do público “audiência”, que se pode ou não rever neles, consoante as suas próprias opiniões sobre filmes anteriores sejam mais ou menos

³⁰ “Trekies”: fãs da saga “Star Trek”.

próximas com as dos cinéfilos ou críticos.

3.5 Comunicar cinema americano vs comunicar cinema europeu

A principal diferença entre as campanhas de promoção de filmes produzidos pelos EUA e os filmes produzidos na Europa é o orçamento. Enquanto que os EUA têm uma estrutura vertical que lhes permite um acompanhamento do filme desde a fase de desenvolvimento até à distribuição do filme, isto é, uma mesma empresa trabalha todas as áreas, na Europa as produtoras são independentes das empresas de distribuição, fazendo com que seja mais difícil conseguirem distribuir os seus filmes; se não houver acordos prévios, as distribuidoras darão sempre preferência aos filmes que vêm da “empresa mãe”. Outro dos problemas que o cinema enfrenta em termos de promoção do filme é considerar que a estratégia de promoção apenas é relevante quando o filme está quase pronto ou finalizado, por oposição à indústria norte-americana que vai definindo a sua campanha de promoção do filme logo desde a sua fase de desenvolvimento (Kerrigan et Ozbiligin, 2004).

A Europa vê o cinema como uma ferramenta para moldar e expressar as identidades regionais e nacionais e, desse ponto de vista considera que o cinema deve ser preservado enquanto promotor de uma cultura. “O filme como um meio que pode proporcionar uma perspectiva invejável sobre as variadas e distintas culturas do mundo e, ao fazê-lo, ilustra as várias semelhanças e diferenças que existem”³¹(Kerrigan & Ozbiligin, 2004). Já os EUA consideram que o cinema tem uma vertente artística, sim, mas também uma vertente comercial e, como tal, um filme tem de conjugar estas duas posições de forma a que um filme artístico seja também um filme que gere receitas. Estas duas visões sobre o cinema levam a que, no primeiro caso, o financiamento se apoie essencialmente em subsídios, incentivos fiscais e outros mecanismos similares. Porém este apoio dos Estados pode levar, nalguns casos, a que sejam produzidos filmes sem qualidade e a que o melhoramento da indústria não seja considerado uma necessidade prioritária.

³¹ “Film as a medium may provide an enviable insight into the distinct and various cultures of the world and in doing so, illustrate the many similarities and differences that exist.”

4 Metodologia

Partindo do ponto de vista da Associação de Produtores de Cinema (APC), proponho-me desenvolver um projecto aplicado que permita, a partir do contexto actual do sector cinematográfico português, perceber de que forma as relações públicas podem beneficiar o desenvolvimento deste sector. O objecto deste projecto é, assim, o desenho de uma campanha de comunicação para o cinema português usando as técnicas de relações públicas.

O projecto desenvolver-se-á em três fase: Investigação, Planeamento, Avaliação. A fase de investigação consiste na caracterização e análise do sector onde se irá aplicar a campanha. Na fase de planificação será desenhada a estratégia de relações públicas. Por fim, na terceira fase, serão indicadas métricas para que possa ser efectuada a avaliação da campanha, no sentido de determinar o seu grau de sucesso. A fase de implementação da estratégia, que está associada ao processo clássico das relações públicas, não será objecto deste trabalho. Esta decisão, no entanto, não tem implicação na viabilidade do projecto; todo planeamento estratégico aqui apresentado é passível de ser implementado.

4.1 Investigação

Através da análise de dados secundários – literatura disponível, artigos de imprensa sobre o sector, estudos e dados estatísticos – será possível, de forma indutiva (Hill et Hill, 2002), desenhar uma estratégia de Relações Públicas para desenvolver o sector das obras de longa-metragem nacionais em território nacional.

Uma análise do sector implica também que se analisem stakeholders e públicos. Conhecê-los é saber quem são os aliados e os adversários e saber quem são os destinatários das mensagens das campanhas e os actores, cujo auxílio pode ser útil para melhorar as condições do sector. Adicionalmente, conhecer stakeholders e públicos permite saber os seus gostos, motivações e necessidades, podendo, desta forma, condicionar a mensagem às suas expectativas.

É igualmente importante a análise de casos, que podem ser vistos como casos de

estudo, no sentido de retirar boas práticas que possam ser aplicadas no projecto que proponho.

Paralelamente, porque só uma análise da literatura pode não ser suficiente e conduzir a interpretações incorrectas, por omissão de informação, é necessária a recolha de dados no terreno.

O desenho de uma estratégia de Relações Públicas para este sector específico – obras de longa-metragem nacionais exibidas em Portugal – implica que *a priori* eu determine:

- Como funciona o sector cinematográfico de longas-metragens a nível nacional;
- Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do sector face aos seus concorrentes;
- Quem são os seus stakeholders e públicos;
- Como está organizada a sua comunicação.

Uma parte desta análise foi já realizada na revisão de literatura da fase inicial do trabalho. Ainda assim, convém precisar que não se encontra literatura que estude o tema da comunicação dos filmes portugueses. Ocasionalmente são referidos casos de longas-metragens de origem nacional que foram bem sucedidas nas bilheteiras de cinema e em que a comunicação desempenhou um papel preponderante. Neste sentido, proponho iniciar o meu trabalho através da análise qualitativa de dados secundários, como sejam estatísticas de bilheteira e consumo de filmes no mercado nacional (dados que a nível nacional são recolhidos pelo ICA³²), dados sobre o perfil sócio-demográfico dos espectadores nacionais, entre outros.

Assim, irei complementar a minha análise através de textos que me ajudem a fazer a minha própria análise da indústria e, especificamente, do segmento cinema português.

Para caracterizar e analisar o cinema português em Portugal recorrerei ao estudo e análise dos seguintes conjuntos de documentos:

- Sites de Associações e Instituições que promovam o cinema português, nomeadamente ICA, APC, AIPCT, APF, ARCA, APR³³, entre outras;
- Literatura sobre história e contexto do cinema português. No entanto, não se justifica que a análise de literatura seja demasiado extensa em termos temporais, porque não se pretende uma visão histórica do tema. Por este motivo a selecção da literatura incidirá essencialmente sobre obras produzida entre 1998 e 2008, que se encontrem, através de pesquisa online na b-on e na EBSCO; nas

³² ICA – Instituto do Cinema e do Audiovisual.

³³ APC – Associação de Produtores de Cinema; AIPCT – Associação de Imagem portuguesa, Cinema e Televisão; APF – Associação de Produtores de Filmes; ARCA – Associação de Realizadores de Cinema e Audiovisual; APR – Associação Portuguesa de Realizadores.

bibliotecas da ESCS, da Cinemateca, da ESTC e da FSCH e que sejam referenciadas noutras obras;

- Estudos produzidos pelo ICA e pela Marketest sobre o sector cinematográfico em Portugal, publicados entre 2006 e 2009;
- Artigos de imprensa sobre o cinema em Portugal, nomeadamente sobre cinema português, publicados em 2009.

Uma análise da literatura existente sobre a indústria cinematográfica nacional e internacional, permitir-me-á perceber o funcionamento do sector, identificar os seus stakeholders, qual o seu percurso na última década e as tendências para o futuro.

Com base na análise da literatura, aplicarei ao sector cinematográfico português o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) e farei uma análise SWOT³⁴. Ainda nesta primeira fase identificarei e mapearei os stakeholders das longas-metragens portuguesas segundo o modelo desenvolvido por Rawlins (2006), assim como aplicarei um questionário para recolha de informação no terreno.

4.1.1 Modelo das 5 forças competitivas

Porter (1980) diz-nos que a estratégia competitiva de uma empresa é definida com base na sua relação com o ambiente (as forças sociais e económicas da indústria em que compete). A estrutura do ambiente pode afectar as regras da concorrência, que por sua vez podem obrigar a um reposicionamento da empresa. Porque a competitividade numa indústria depende da sua estrutura económica e vai para além do comportamento dos concorrentes, Porter (1980) identifica cinco forças competitivas que vão determinar o potencial de crescimento dessa indústria.

Por indústria entende-se o conjunto de empresas que produzem produtos substitutos directos (Porter, 1980); no caso do sector cinematográfico, todos os filmes que são exibidos em salas de cinema. As cinco forças mostram-nos que todos os intervenientes podem ser mais ou menos importantes, dependendo das circunstâncias, e é a conjugação dessas forças que vai determinar o valor do investimento. Assim, as forças com um peso maior tornam-se centrais na formulação de uma estratégia. Compreender a estrutura de uma indústria é o ponto de partida da análise estratégica.

As cinco forças que Porter (1980) identifica como intervenientes na indústria são:

³⁴ S – Strengths (Pontos Fortes); W – Weaknesses (Pontos Fracos); O – Opportunities (Oportunidades); T – Threats (Ameaças).

- A entrada de novos concorrentes;
- A intensidade da rivalidade entre concorrentes;
- A pressão dos produtos substitutos;
- O poder de negociação dos consumidores;
- O poder de negociação dos fornecedores.

Novas entradas significam novas capacidades e vontade de conseguir quota de mercado. No entanto, existem barreiras, impostas pela indústria, que podem travar ou incentivar a sua entrada, consoante tenham um papel maior ou menor na estratégia dos concorrentes. As economias de escala; a diferenciação do produto; o capital a investir; custos de troca; acesso a canais de distribuição; vantagem de custos independentemente da escala, mas que não podem ser replicados; políticas do Estado são barreiras que um novo concorrente pode encontrar. Estas barreiras podem alterar-se, não são estanques, e podem ser influenciadas pelas estratégias das empresas que já se encontram implementadas na indústria.

Por outro lado, a rivalidade dentro de uma indústria é tanto maior quanto as oportunidades detectadas pelos concorrentes e está dependente da aplicação destas oportunidades para evoluir.

Os produtos substitutos podem ser uma força de entrave ao desenvolvimento de uma indústria, porque podem limitar os seus lucros. Se um habitual espectador de cinema optar por ficar em casa a ver televisão, o lucro das bilheteiras será menor. A indústria deve dar mais atenção aos produtos substitutos que na relação qualidade/preço podem oferecer mais do que os produtos da indústria e aos produtos substitutos que pertencem a indústrias mais lucrativas.

O poder de negociação dos compradores é igualmente uma força de peso, porque eles podem ter poder de forçar a indústria a baixar preços, negociar maior qualidade ou mais serviços e podem ainda intensificar a competitividade entre concorrentes. O seu poder é mais forte se: 1) o comprador fizer compras de grande volume em relação ao volume de vendas de uma empresa, potenciado pelos custos fixos elevados da empresa; 2) o produto da indústria representar uma parte importante dos seus custos ou compras; 3) o produto não for diferenciado; 4) tiver poucos custos de troca; 5) os lucros forem baixos; 6) os compradores forem capazes de produzir internamente o mesmo produto; 7) o produto da indústria não for uma prioridade para o comprador; 8) o comprador tiver acesso a toda a informação.

Por sua vez, um fornecedor pode ter poder para aumentar o preço ou diminuir a sua

qualidade e tendencialmente espelha o poder dos compradores. Os fornecedores têm tanto mais poder quando o seu mercado é dominado por poucas empresas, sendo mais concentradas do que a indústria para onde fornecem; quando não têm produtos substitutos concorrentes; quando a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, mas sim o inverso; quando os seus produtos são diferenciados ou têm associados custos de troca.

O Estado pode também ser uma força importante da indústria. Nalguns casos pode ser fornecedor e noutros comprador e a sua influência é exercida através das suas políticas.

Se por um lado o Estado, através de regulamentação, pode limitar o comportamento de fornecedores e compradores, por outro pode intervir na relação da indústria com os seus produtos substitutos, não só através da regulamentação, como também através de subsídios, entre outros.

Considerando o papel decisivo que um Estado pode ter no crescimento de uma indústria, ele pode ser visto como um agente a influenciar.

Do ponto de vista estratégico as forças e fraquezas de uma empresa dependem da sua postura face às forças competitivas da indústria. Uma empresa, na construção da sua estratégia, pode, por um lado, construir defesas contra as forças competitivas, ou pode, por outro, tentar influenciar as forças competitivas mudando-as através da inovação, investimento de capital, etc. Outra das abordagens que uma empresa pode adoptar é explorar a mudança, isto é, estar atenta à mudança e aproveitar as tendências que se vão fazendo notar como forma de influência da estrutura das forças competitivas.

4.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT permite não só identificar de que forma a empresa pode aproveitar as tendências do mercado, como também pode fortalecer a sua posição a partir de dentro.

Como explicam importantes autores do campo da gestão estratégica (c.f. Thompson et Strikland, 1998) esta análise consiste na avaliação interna, dos pontos fortes e pontos fracos, de uma organização e avaliação externa, das ameaças e oportunidades do mercado onde esta opera. Este instrumento de análise permite à organização ter uma perspectiva do mercado, se este é ou não próspero, e desenhar a sua estratégia partindo do princípio que o esforço de compatibilização entre análise interna e externa trarão

valor à organização (Thompson et Strikland, 1998). Uma análise SWOT completa permite ainda à organização considerar os riscos a ter em conta e identificar quer os problemas a resolver, quer as oportunidades a explorar, através da confluência entre as condições do mercado e as capacidades da organização.

A análise externa compreende a identificação das oportunidades e ameaças do sector. A análise das oportunidades compreende a avaliação do potencial de desenvolvimento de uma organização com base nas tendências do mercado. Por sua vez a análise das ameaças avalia que condições de mercado podem significar perdas para a organização (novas tecnologias apresentadas por concorrentes, novas políticas e regulamentação, etc.). Nesta análise deve primeiro perceber-se quais as condicionantes, em termos de meio envolvente (Concorrência, Consumidor/Cliente, Mercado) que são pertinentes.

Feita a análise dos factores externos é possível listar os aspectos negativos (ameaças) e os positivos (oportunidades) do meio envolvente que podem impactar o desempenho da organização.

Internamente, a organização deve identificar as características que a diferenciam da concorrência, qual é o seu nível de desempenho (os seus pontos fortes e fracos). Os pontos fortes correspondem às características que conferem à organização uma vantagem competitiva e os pontos fracos definem-se a partir das características que lhe faltam, de condições que a colocam em desvantagem ou desempenhos insatisfatórios.

Identificados Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades pode então estabelecer-se relações entre estes quatro pontos e quais são os mais importantes e decisivos para a estratégia da organização.

4.1.3 Análise de casos

A análise de estudos de casos é também um ponto importante na identificação de táticas com potencial de sucesso, quando aplicadas à realidade nacional. Assim, utilizarei também os estudos de caso para sustentar algumas das decisões em relação ao desenho da estratégia de comunicação, porque esta metodologia de investigação permite uma visão mais abrangente de eventos reais. Os estudos de caso têm a vantagem de poder conjugar dados quantitativos e qualitativos para analisar fenómenos actuais como processos organizacionais ou de gestão, ou o estado de maturação de uma indústria (Yin, 1994). Estudos de caso explicativos e intrínsecos permitem que analise realidades paralelas, que de alguma forma sejam próximas ao caso português.

Posteriormente, na elaboração da proposta, a análise destes estudos de caso ajudará a perceber qual o caminho mais adequado, assim como quais foram os recursos que levaram aquele caso em particular a ser bem ou mal sucedido quando em situações de competitividade.

4.1.4 Aplicação de Questionário

Um questionário permite a recolha de dados qualitativos e quantitativos e a sua aplicação e análise é mais célere do que se, por exemplo, se conduzissem entrevistas ou “focus-group”. Adicionalmente a aplicação de um questionário confere a este projecto uma vertente mais prática e próxima, se não representativa, da realidade onde o projecto seria implementado.

Assim, o questionário terá como objectivo recolher dados sobre a dinâmica do mercado, assim como determinar a relevância das relações públicas enquanto “ferramenta” de trabalho. Este questionário será aplicado às produtoras nacionais porque, no processo de “fazer um filme”, elas estão no início da cadeia de produção. A estas empresas cabe o papel de produzir um filme, começando nelas a dinâmica de mercado, ou melhor, elas são as principais interessadas em comercializar os seus produtos. A elas interessa também a comunicação dos filmes, no sentido em que a sua promoção aos vários stakeholders ajudará a determinar o seu lucro.

Do ponto de vista formal elas são universo e amostra. São universo no sentido em que a aplicação do questionário pretende ser representativa da opinião das produtoras nacionais. Mas são também amostra, porque o mercado é composto por mais stakeholders do que só as produtoras e porque a mais do que um stakeholder importa a comunicação de um filme, para a concretização dos seus objectivos de negócio.

O universo inquirido é portanto o conjunto de produtoras nacionais. Quanto à selecção da amostra, esta será por uma selecção por conveniência, na medida em que serão contactadas as produtoras que constam do Anuário de Cinema 2008 do ICA. Este contacto será feito por e-mail e o questionário respondido online, facilitando o seu preenchimento, evitando não respostas e reduzindo o tempo de reenvio do questionário.

O questionário pretende analisar a relação entre as variáveis em estudo, através essencialmente de respostas qualitativas, quer pelas próprias palavras dos respondentes, quer pela selecção do respondente de entre um conjunto de respostas pré-estabelecido. Apenas na caracterização dos casos serão utilizadas questões com respostas

quantitativas em números, para obter uma caracterização mais uniforme e aproximada do contexto português.

Sendo objectivos da aplicação deste questionário caracterizar a relação das produtoras com o canal de distribuição e consumidores finais, caracterizar o processo de produção de uma longa-metragem e o envolvimento das produtoras com o sector, as questões incidirão principalmente na recolha de factos, embora haja também necessidade de colocar algumas questões para inquirir sobre a opinião das produtoras relativamente ao papel da comunicação para as longas-metragens.

Tratando-se de uma análise de factos, as questões serão maioritariamente colocadas à produtora sobre o seu funcionamento, embora as questões de opinião sejam colocadas de forma mais genérica³⁵.

Antes de ser enviado o questionário à amostra, realizou-se um pré-teste junto de profissionais de comunicação, para avaliar o grau de compreensão das questões colocadas.

4.1.5 Análise de Stakeholders

A aplicação do modelo de Rawlins (2006), que sistematiza um conjunto de técnicas de mapeamento e identificação de stakeholders, de vários autores, num processo com um encadeamento lógico, permite criar um mapa dos stakeholders do mercado cinematográfico e perceber quais serão aqueles que têm um papel fundamental na concretização do objectivo desta investigação.

A gestão de stakeholders é importante para as organizações porque permite determinar, numa situação específica, o que esta pretende promover na relação com os seus públicos: se mudar ou confirmar opiniões ou comportamentos, se desenvolver num público neutro uma determinada opinião ou padrão de comportamento (Gregory, 1996). Porque não existem muitos estudos na área de identificação e segmentação de stakeholders, o trabalho de Rawlins (2006) acrescenta um modelo unificador de várias teorias, tornando a identificação, segmentação e priorização dos stakeholders processual.

Os stakeholders de uma organização não são estanques, variam consoante a situação ou os objectivos de uma organização e são imperativos no cumprimento de um

³⁵ Em anexo encontra-se o esquema de construção do questionário e identificação de variáveis.

objectivo ou situação a resolver.

Rawlins (2006) organiza e agrupa diversas teorias e autores em quatro fases distintas:

- 1) Identificação dos stakeholders com base na sua relação com a organização, através do modelo de ligações de Grunig e Hunt (1984);
- 2) Hierarquização dos stakeholders com base em atributos: os que mandam, os que dependem, os que exigem responsabilidade social (Freeman, 1984); poder, legitimidade (Savage et al., 1991) e urgência (Mitchell et al. 1997). Ainda que estes atributos identifiquem stakeholders latentes, expectantes e definitivos, nesta fase não é possível identificar o seu grau de apoio;
- 3) Prioridade com base na situação (Teoria Situacional de Grunig, 2005): os stakeholders passam a ser públicos quando se consciencializam para um determinado problema ou situação. Grunig categoriza os públicos em não públicos, latentes, conscientes e activos. A transição de stakeholder para público ocorre ao nível do envolvimento, pelo nível do problema/situação e consoante o grau de constrangimento proporcionado por ele. Hallahan (2000) acrescenta públicos inactivos e despertos aos latentes e não públicos, porque defende que não é correcto assumir que a organização só deve prestar atenção aos públicos que são activos e que participam;
- 4) Prioritização ao nível das estratégias de comunicação. A necessidade de serem estabelecidas estratégias de comunicação com maior aproximação aos stakeholders e públicos prioritários leva a que estes sejam organizados pelo seu grau de apoio à organização e pelo conhecimento de estarem ou não activos. Desta forma Rawlins (2006) explica que as estratégias se devem basear em quatro grupos de stakeholders: defensores, dormentes, adversários e apáticos. Os stakeholders que se transformam em públicos activos e que podem influenciar o sucesso de uma organização, ou que podem chegar a outros públicos com essa influência, são públicos prioritários. Os stakeholders que podem fazer chegar informação a esses públicos são públicos intervenientes e os stakeholders influentes; não estando ligados à organização, podem ajudar a moldar a mensagem que passa aos públicos prioritários, logo, são um ponto importante numa estratégia de comunicação.

As duas primeiras fases permitem-nos estabelecer relações de prioridade com base no tipo de stakeholder e nos seus atributos. Estas duas fases, em conjunto com a terceira, classificam em grupos significativos e hierarquizam os stakeholders. Por sua

vez, a quarta fase determina quais são os públicos a quem é importante comunicar de acordo com o tipo de público que são e consoante as suas características específicas.

O modelo de Rawlins (2006) dá-nos uma perspectiva dinâmica e ajustável da gestão de stakeholders, aplicando-a ao campo das Relações Públicas.

4.2 Planificação

A análise dos dados recolhidos permitirá definir a estratégia de relações públicas para o cinema português. Planear em relações públicas tem várias vantagens, entre elas assegurar que o trabalho atinge os seus objectivos, porque obriga a organização a prever necessidades futuras e a preparar-se para a mudança, assim como também prepara a organização para ultrapassar conflitos.

O primeiro passo do planeamento é definir os objectivos. Esta definição deve basear-se no conhecimento adquirido durante a investigação. Vários autores defendem que os objectivos podem ser estabelecidos a três níveis (Tench et Yeomans, 2006): cognitivo, afectivo e comportamental. O nível cognitivo implica que os públicos reflectam sobre o que se comunica, que adquiram conhecimentos sobre o tema. Por sua vez o nível afectivo pretende que os públicos formem uma opinião ou tomem uma atitude sobre o tema em questão. Por fim, o nível comportamental encoraja os públicos a desenvolver um determinado comportamento.

Na definição dos objectivos, temos também de considerar que por vezes pequenos ajustes no posicionamento da organização podem ser bastante eficazes e, por vezes, é mais vantajoso pensar os objectivos a nível cognitivo, em vez de assumir que o resultado final deve implicar uma mudança de comportamento (Tench et Yeomans, 2006).

Um objectivo, na sua construção, deve ainda considerar três componentes: intenção, proporção e prazo. A intenção corresponde à mudança que se pretende com a definição do objectivo (Stacks, 2006). Por sua vez, a proporção é a medida da quantidade de mudança que se pretende e o prazo é o tempo necessário à concretização dessa mudança (Stacks, 2006). A construção dos objectivos com base nestes três componentes permite que, posteriormente, na fase de avaliação possa ser comprovado o cumprimento do objectivo.

Igualmente importante, é relacionar os públicos que foram identificados na fase de

investigação com os objectivos que foram determinados para a comunicação e definir as mensagens para estes públicos. As mensagens e as acções da estratégia são o elo de ligação entre objectivos e públicos. Isto é, a mensagem e as acções a implementar devem ser pensadas como um reflexo do que se pretende alcançar com os objectivos para os públicos a que se pretende chegar.

Definidos públicos, objectivos e mensagens ou acções, a estratégia começa a tomar forma. Uma estratégia compreende uma abordagem genérica ao tema em questão e é ditada pela sua análise (Tench et Yeomans, 2006). Desta análise declinam-se as tácticas. Estas podem ser entendidas como os métodos utilizados para implementar a estratégia. As tácticas são a operacionalização da estratégia e organizam-se em acções. As acções, por sua vez, são as actividades que se organizam no seguimento das tácticas e que visam atingir os objectivos propostos.

4.3 Avaliação

Como qualquer outra avaliação, a avaliação de uma campanha de relações públicas visa determinar se esta atingiu os objectivos propostos e se não, porquê. Mas este é um processo que deve ser paralelo ao decorrer da campanha. Efectuar uma apreciação periódica dos resultados de uma campanha ajuda a prevenir contra eventuais desvios.

Realizar uma avaliação é vantajoso para demonstrar a eficácia de uma campanha e também permite que haja responsabilização dos intervenientes na sua construção. Desta forma, a avaliação deve ser pensada em simultâneo com a planificação da estratégia.

Ao contrário da avaliação noutras áreas, em relações públicas não existe um modelo que possa ser aplicado. As campanhas de relações públicas são desenhadas para públicos específicos e traduzidas em acções em que estes participem (Tench et Yeomans, 2006). Seria, por isso, incomportável desenhar uma matriz que pudesse ser global, porque as variáveis seriam infinitas. Assim, a avaliação de uma campanha deve ser pensada em termos das tácticas e acções a implementar.

Na ausência de uma “check list” que possa ser aplicada à campanha existem processos que permitem estabelecer se a estratégia foi ou não concretizada. Para avaliar a campanha que irei desenhar utilizarei como processo de avaliação a definição de métricas que me permitam identificar *outputs*, *outtakes* e *outcomes* (Lindenmann, 2006).

Este processo começa com uma definição clara e quantificável dos objectivos, porque não é possível medir uma campanha se não se souber exactamente o que se quer

atingir.

Por *outputs* entende-se a identificação dos resultados imediatos da campanha. Medir como a campanha foi apresentada aos seus stakeholders através da quantidade de atenção ou exposição que a campanha obteve. Medir os *outtakes* é perceber se os públicos efectivamente receberam a mensagem, se lhe deu atenção e se compreendeu a mensagem. Os *outcomes* medem se a exposição à campanha provocou uma mudança de opinião, atitude ou comportamento nos públicos.

Por fim, a avaliação da campanha deve ser relacionada com os objectivos gerais da instituição, no sentido de perceber se esta ajudou a instituição a alcançar os seus objectivos.

O European Communication Monitor (2009) identifica algumas métricas que são usadas para medir as actividades de comunicação – *clipping e media response* ou uso de inter/intranet para medir os outputs; compreensão da mensagem chave ou atitudes e mudanças de comportamento dos stakeholders para medir os *outcomes*; custos financeiros dos projectos para medir os inputs; índice de reputação ou o valor da marca para determinar os *outflows*³⁶, entre outros. Mas é importante reforçar que estas métricas variam consoante o tipo de acção a implementar e os objectivos a atingir. Adicionalmente na comunicação do sector cinematográfico português podem encontrar-se outro tipo de métricas que permitam uma avaliação mais eficaz do desempenho de uma campanha de comunicação neste sector específico.

Se esta campanha fosse implementada, os resultados da sua avaliação serviriam não só para comparar o “modelo antigo” – sem o uso das relações públicas – com o “novo modelo” – com o uso das relações públicas – e debater sobre a sua utilidade. Sendo este um exercício, que não chegará a ser aplicado, não é possível obter resultados para avaliar. No entanto, desenhada a estratégia, é possível apresentar uma lista de critérios que permitam a comparação entre os dois modelos.

³⁶ Os *outflows* constituem as relações que uma organização estabelece efectivamente com os seus stakeholders.

5 Investigação

Neste ponto serão aplicadas as ferramentas metodológicas anteriormente definidas para a fase de investigação, de modo a recolher os dados necessários à construção de uma estratégia de comunicação adequada à situação actual do cinema português em Portugal.

5.1 Portugal e o consumo de cinema na Europa

É certo que o mercado europeu é pequeno, a produção, na maioria dos países, à excepção de França, Alemanha, Espanha e Itália, é baixa, quando comparada com filmes de produção norte-americana e a quota de mercado dos filmes europeus nos seus países de origem é bastante inferior à quota de filmes produzidos pelos EUA e exibidos nesses países (Dale, 1997). Portugal não é excepção, encontrando-se no ranking entre os países com produção cinematográfica mais baixa da Europa, estreando uma média de 10 a 12 longas-metragens por ano.

Se compararmos os bilhetes vendidos em Portugal com a média europeia notamos que as tendências são semelhantes (Quadro 1).

Quadro 1 – Número de bilhetes vendidos (milhões)

	2006	2007	2008
Portugal	16.4	16.3	16.0
Europa 27	931.6	919.8	924.2

Fonte: Focus 2009

Em termos de novas tecnologias nas salas de cinema para melhorar as condições de assistência do consumidor existiam, em 2008, 298 ecrãs na Europa, dos quais 26 estão em salas de cinema portuguesas (Focus 2009). No entanto, as condições das salas não são um factor de decisão para o consumidor, quando comparamos o número de ecrãs digitais portuguesas com o número de ecrãs digitais de países como a República Checa, Eslovénia, Roménia ou Grécia, que aumentaram ou mantiveram o número de salas de cinema com apenas 1,2 ou 4 salas com ecrãs digitais (Quadro 2).

Quadro 2

	2007		2008	
	Bilhetes vendidos (Milhões)	Ecrãs Digitais	Bilhetes vendidos (Milhões)	Ecrãs Digitais
Portugal	16.3	14	16.0	26
República Checa	12.8	1	12.9	1
Eslovénia	2.4	2	2.4	2
Roménia	2.9	-	3.8	4
Grécia	13.8		-	2

Fonte: Focus 2009

O relatório Focus 2009 mostra-nos dois casos interessantes a partir dos quais podemos realizar uma primeira análise comparativa de casos análogos. O primeiro é semelhança de relação entre o cinema espanhol e os espectadores espanhóis e a relação do cinema português com os espectadores portugueses. O segundo caso interessante é a semelhança entre Portugal e a República Checa em termos de população e PIB, mas com diferenças na relação do cinema de cada país com os espectadores do seu país (Quadro 3).

Quadro 3

	Portugal	Espanha	Roménia	República Checa
População (milhões)	10.6	45.5	21.5	10.3
PIB per Capita	24 031	36 970 (USD)	9 953	21 041
Número de Bilhetes em 2008 (milhões)	16.0	107.8	3.8	12.9
Número médio de Bilhetes per capita em 2008	1.50	2.37	0.18	1.25
Média do preço dos bilhetes em 2008 (USD)	6.40	5.74	5.53	5.54
Número de Ecrãs em 2008	572	4140	136	689
Número de Ecrãs Multiplex (2007)	190	2663	21	130
Número de Ecrãs Digitais 07/08	14/26	33/39	-/4	1/1
Quota Mercado Nacional em 2008	2.5%	13.3%	3.6%	39,6%

Fonte: Focus 2009

Comparando o caso português com o caso espanhol percebemos que, em termos de proporção, ambos os países têm a mesma dificuldade em conseguir levar espectadores a ver filmes de produção nacional. Há tendência para considerar que filmes que não são falados em inglês serem, por definição, filmes artísticos e, como tal, dirigidos a uma

audiência específica (Kerrigan e Ozbiligin, 2004).

Quando comparamos o caso português com o caso checo, percebemos que são dois países com semelhante constituição demográfica mas com grandes diferenças em termos de espectadores de cinema, sendo a quota de mercado da produção nacional checa bastante significativa, quando comparada com a quota de mercado da produção portuguesa. Apesar de terem uma média de entradas inferior a Portugal, o preço médio dos bilhetes na República Checa é significativamente inferior. Por outro lado a República Checa tendo a sensivelmente a mesma densidade populacional e um PIB aproximado, tem um número maior de ecrãs, o que pode justificar o maior número de exibição de filmes nacionais, por haver mais espaço de exibição, e uma consequente quota de mercado mais significativa.

Outro facto curioso da comparação entre o mercado cinematográfico português e o mercado cinematográfico checo é a preferência cinematográfica. O top 10 dos filmes de cada um dos países é como se segue:

Quadro 4 - Top 10 de filmes (2008)

Portugal	República Checa
1) Mamma mia	1) Bathroy (CZ)
2) Madagáscar 2	2) Mamma mia
3) Kung Fu Panda	3) Madagáscar 2
4) Indiana Jones e a Caveira de Cristal	4) Nestyda (CZ)
5) Asterix e os Jogos Olímpicos	5) Bobule (CZ)
6) Quantum of Solace	6) Astérix e os Jogos Olímpicos
7) Wall-e	7) Nejkrasnejsi Hadanka (CZ)
8) Dark Night	8) Indiana Jones e a Caveira de Cristal
9) Múmia 3	9) Kung Fu Panda
10) Wanted	10) Snezenky a Machri po 25 Letech (CZ)

Fonte: Focus 2009

Os primeiros 5 filmes do top 10 português fazem parte da lista de top 19 checa. Os restantes filmes do top 10 da República Checa são de origem checa.

Ao fazermos uma análise comparativa de benchmarking a uma parte do sector com práticas semelhantes podemos perceber o tipo de envolvimento dos seus agentes.

Tal como em Portugal, também a República Checa possui um organismo equivalente ao ICA – o “Fundo Estatal da República Checa para o Apoio e Desenvolvimento da Cinematografia Checa”. Também como em Portugal, existem associações de profissionais ligados ao sector cinematográfico na República Checa. No entanto, estes últimos parecem estar mais organizados para a promoção do seu cinema; isto é, independentemente do número de associações existente em cada país e das suas áreas.

Nesta fase da investigação, a comparação do site da Asociace Producentů v

Audiovizi (APA – a Associação de Produtores do Audiovisual da República Checa)^{37,38} com o site da Associação de Produtores de Cinema (APC – a associação de produtores portugueses)³⁹ permite uma análise exterior da estratégia de cada uma das organizações e depreender sobre o grau de envolvimento que cada uma tem com o seu sector.

A primeira diferença é a quantidade de diferentes tipos de conteúdos disponíveis para consulta. A associação portuguesa disponibiliza quatro tipos de conteúdos (“Quem somos”, “Notícias”, “Associados” e “Contactos”), enquanto a associação checa disponibiliza nove (“Sobre a associação”, “Membros”, “Contactos”, “Câmara do Cinema Checo”⁴⁰, “Centro de Cinema Checo”⁴¹, “Comissão de Cinema Checo”⁴², “Mediadesk”, “Euroimages”, “Links”). Ter mais ou menos conteúdos, só por si não é indicador de qualidade, é certo, mas demonstra que há maior ou menor partilha de informação.

Uma diferença importante é a apresentação de cada uma das associações no seu site. Enquanto a APA tem uma mensagem de boas vindas e uma área para explicar quem são, a sua actividade principal, a sua estrutura e as relações internacionais, a APC apresenta-se disponibilizando a digitalização dos estatutos apresentados no notário. Este será talvez o principal indicador de que a APA procura relacionar-se também fora do âmbito dos seus membros e a APC direcciona a sua informação para os seus associados.

A disponibilização de notícias sobre temas que interessam ao sector⁴³ no site da APC parece corroborar esta interpretação.

Ambos os sites apresentam uma secção de membros/associados e uma secção de contactos. A informação do site da APC termina aqui, mas não os conteúdos que a APA disponibiliza. Adicionalmente a APA disponibiliza também informação sobre:

- Contactos de órgãos governamentais relacionados com o sector cinematográfico, como o Ministério Checo da Cultura – Departamento de Média, e contactos de outras associações do sector, como a União de Cinema e Televisão Checa;
- Dois programas europeus de promoção do cinema e audiovisual (Mediadesk e Euroimages);

³⁷ <http://www.asociaceproducentu.cz/>

³⁸ Ainda que a APA se refira a produtores do audiovisual, o seu âmbito de actuação é a dos produtores associados e de Produtoras, na esfera do cinema checo, serviços filmicos e promoção.

³⁹ <http://www.apcinema.pt>

⁴⁰ Czech Film Chamber

⁴¹ Czech Film Center

⁴² Czech Film Commission

⁴³ “Position paper on territorialisation of public support system”, “Festival de Cannes”, “Encontros de profissionais portugueses e espanhóis” são algumas das notícias actualmente no site da APC.

- Três órgãos criados pela APA, ou com a sua colaboração, para apoiar a promoção de cinema checo.

Talvez a maior diferença entre as duas associações sejam estes três órgãos nos quais a APA participa e que não existem em Portugal.

A Câmara do Filme Checo (Česká filmová komora) é uma sociedade criada pela APA em parceria com a Film Distributors Union e a Association of Cinema Managers, para facilitar a representação nacional no Programa Media⁴⁴. O Centro do Filme Checo (České filmové centrum) foi criado pela APA para promover o cinema checo no estrangeiro. Actualmente este centro é dirigido pela Câmara do Filme Checo, apesar de ser financiado em grande parte pela APA, e divide-se em duas áreas: promoção de filmes checos no país e no estrangeiro; apoio a produções estrangeiras na República Checa, a Comissão do Filme Checo (Česká filmová komise).

Apesar de nenhuma das associações publicitar nos seus sites as actividades concretas que desenvolve, o site da APA demonstra uma relação mais dinâmica com os seus stakeholders internos e externos, enquanto a APC, pelo menos a partir de uma primeira análise ao website, aparenta ser uma associação mais estática e virada para dentro. Por outro lado, as parcerias com outras associações e instituições e a criação de novos organismos, que resultem dessas sinergias, fortificam o sector e a sua posição face à concorrência (externa). Isto é, há um trabalho da APA em promover o cinema checo mas há também uma preocupação em desenvolver o trabalho do sector através da criação de organismos que prestem apoio a esse desenvolvimento.

Esta possível diferença de posicionamento de ambas as associações pode reflectir o próprio posicionamento do sector em geral. Ainda que com o mesmo objectivo – promover as obras nacionais – o sector português fá-lo olhando para os seus stakeholders internos e para as suas relações dentro do meio e, por oposição, o sector checo estabelece relações internas com o objectivo de se dar a conhecer ao exterior.

5.2 Aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas

A legislação portuguesa define como “obra cinematográfica” as criações intelectuais destinadas prioritariamente à distribuição e exibição em sala de cinema e por “actividade cinematográfica e audiovisual” o conjunto de processos e actos relacionados

⁴⁴ Média Program – programa criado pela Comissão Europeia, de apoio à produção, distribuição e formação cinematográfica e audiovisual.

com a criação, neles incluindo a interpretação, execução, realização, produção, distribuição, exibição e difusão das obras. As obras nacionais, de acordo com a legislação portuguesa têm que obrigatoriamente possuir no mínimo 50% de autores, equipa técnica, protagonistas, em papéis secundários e principais, de origem nacional (salvo nos casos em que o argumento não viabilize estas condições) e 50% de tempo de rodagem em Portugal. É também considerada uma obra nacional a obra cinematográfica cuja versão original sejam em língua portuguesa (excepto, se houver imposição do argumento em contrário)⁴⁵.

Em Portugal o acesso ao mercado cinematográfico é feito por Produtores, Distribuidores, Exibidores e pela difusão e promoção dos filmes. É obrigatório o registo de todas as pessoas singulares e colectivas que tenham como actividade comercial a produção, distribuição e exibição e os laboratórios e estúdios de rodagem, dobragem e legendagem e empresas de equipamento e meios técnicos. Actualmente o ICA atribui apoios à criação, produção, promoção, distribuição e exibição de obras cinematográficas, bem como à formação.

Porque em Portugal os filmes são, na sua maioria, produzidos com dinheiros públicos, as produtoras têm tendência para trabalhar projecto a projecto, consoante as verbas disponibilizadas pelo ICA (Quadro 5).

Quadro 5 – Número de obras produzidas em 2007 por produtoras nacionais com financiamento do ICA (longas-metragens de ficção)

Clap Filmes	5
Fado Filmes	1
MGN Filmes	1
Filmes do Tejo II	2
FF Filmes Fundo	1
Stopline	1
FBF Filmes	1

Fonte: ICA

Esta tendência fragiliza as produtoras em termos de capacidade competitiva, porque ao contrário do modelo americano, em que as produtoras têm um “portfólio” de filmes em execução e portanto mais oportunidades na gestão dos direitos de licenciamento das obras, as produtoras nacionais estão dependentes do sucesso de um só projecto para conseguirem estabilidade financeira, para financiarem projectos futuros.

É certo que tem havido um aumento de filmes portugueses a ser produzido, com

⁴⁵ Lei nº 42/2004

mais pessoas a irem às salas de cinema para vê-los⁴⁶ ; no entanto é necessário que a produção cinematográfica nacional seja mais estruturada (Gonçalves, 2009). No entanto, este aumento de produção pode estar associado a um aumento do número de produtoras a enveredar pela produção de longas-metragens e não a um aumento da produção nas empresas que já produziam filmes. As obras nacionais são essencialmente financiadas pelo Estado, não estando implementada uma estrutura de financiamento privado. E embora haja programas de financiamento para primeiras e segundas obras, o grosso do financiamento público vai para projectos com curriculum. Não há em Portugal uma tradição de orientar o filme para o mercado, pelo contrário, o filme é visto como uma produção artística (Dale, 1997), daí a sua dependência de subsídios estatais. É necessário, para que o mercado se torne rentável, que os filmes sejam orientados para as necessidades dos espectadores portugueses, em geral, e do público-alvo do filme, em particular; à semelhança da gestão de produto de outras indústrias. Só assim a haverá maior probabilidade de rentabilização do investimento em filmes nacionais e uma maior frequência de espectadores portugueses para ver filmes nacionais, porque haverá identificação entre o público e a obra.

O grande investidor do cinema português é o Estado: só em 2007 a Administração Local investiu 153 mil euros em criação cinematográfica, 555 mil euros em animação e vídeo e 3,2 milhões de euros em festivais e ciclos de cinema⁴⁷.

Mas outro factor de ponderação para definir o panorama cinematográfico português actualmente é a negligência da fase de desenvolvimento. Em Portugal, esta fase pode não ser uma prioridade, porque sendo os filmes, na sua maioria, financiados por fundos públicos, não é relevante se será comercializável ou não, o importante é a criação de uma obra de arte, a produção de cultura.

Em 2007, segundo dados apurados pelo INE e disponibilizados pelo ICA, houve 606 mil sessões que renderão 69,1 milhões de euros. Dos 16,3 milhões de espectadores, 73% viu filmes de origem norte-americana e apenas 8% assistiu a filmes europeus, nos quais se incluem filmes portugueses. Em Portugal existem 176 recintos de cinema, com um total de 546 ecrãs, para 109.820 lugares. As salas distribuem-se de norte a sul do país; no entanto, são as regiões que Lisboa e Porto que têm um maior número de espectadores e de receitas de bilheteira (Quadro 6).

⁴⁶ Dados do INE

⁴⁷ Dados do INE

Quadro 6

	Sessões	Espectadores	Receitas de Bilheteira
Lisboa	45%	46%	48%
Porto	29%	29%	28%
Centro	14%	12%	12%
Sul	12%	13%	12%

Fonte: INE

Em Portugal falta estratificação profissional (Gonçalves, 2009). As funções de realizador, produtor, distribuidor, promotor não estão suficientemente distanciadas. Um realizador participa activamente e com um poder de decisão muito grande em tudo o que esteja relacionado com o filme. A nível internacional, a tendência é que o filme pertença ao produtor assim que o filme esteja concluído em termos de realização. Em Portugal, a proximidade entre realizador, produtor, promotor (que muitas vezes não existe, sendo a promoção deixada a cargo do produtor ou do realizador), distribuidor, etc., pode explicar que algumas das campanhas de promoção do filme não sejam pensadas a fundo. “A tendência é a de que todos os filme portugueses tenham o mesmo tipo de abordagem: campanhas na RTP, MUPIs nas cidades de Lisboa e Porto” (Gonçalves, 2009).

Para gerir o lançamento de um filme há que considerar não só quem é o produtor como determinar a qualidade da obra face ao seu potencial de facturação e custos de estreia internacional. O filme deve ter acompanhamento desde o início do processo, porque muitas vezes é comprado sem que tenham começado as filmagens. O que se compra são características do filme: o seu realizador, os actores, o argumento, os produtores executivos. A probabilidade de lucro aumenta quando, associados ao projecto, estão pessoas experientes e reconhecidas no mercado, quer pelos seus pares, quer pelos espectadores de cinema.

Quer em 2007, quer nos últimos 4 anos, os filmes mais vistos vieram maioritariamente dos EUA e foram distribuídos apenas por 2 empresas cinematográficas (Lusomundo Audiovisuais e Columbia Tristar Warner). Entre 2004/2007 nem todos os distribuidores estrearam filmes regularmente todos os anos; cerca de 1/3 estreou 91% dos filmes e cerca de 1/3 distribuiu exclusivamente filmes de origem nacional.

Na Europa verificaram-se duas tendências que ajudam a caracterizar a realidade deste sector. Em primeiro lugar “a variação considerável no número de entradas para os filmes europeus” e em segundo lugar “a baixa correlação entre tendência no número de

entradas para os filmes europeus e a tendência no número de entradas em geral” (Damásio, 2007).

Em termos de exibidores, as empresas de exibição cinematográfica representam 98,2% da quota de mercado, enquanto que associações culturais e câmaras municipais, embora possam ser uma quantidade considerável de exibidores (25,2%), não têm relevância a nível de ecrãs, espectadores e receitas; frequentemente, os espaços disponíveis são recintos com uma sala sem exibição regular diária. Os exibidores Lusomundo Cinemas e SOCORAMA – Castello Lopes exploram 56% do total de ecrãs do país (recintos com mais de 3 ecrãs) e as suas empresas “irmãs” (Lusomundo Audiovisuais e Castello Lopes Multimedia, S.A.) são também os principais distribuidores, juntamente com a Columbia Tristar Warner, Lda.. No entanto, nos últimos quatro anos, tem sido a UCI quem tem apresentado o melhor rácio entre receita bruta e número de ecrãs, colocando-se como o terceiro exibidor com maior quota de mercado (Anuário de Cinema 2008).

Relativamente à receita bruta por origem de filme, os filmes que são mais rentáveis são os que têm origem nos EUA, representando 72.7% do mercado; as co-produções Europa – EUA também apresentam bons resultados (11%) quando comparadas com filmes de origem nacional (2.8%), ou com filmes de origem europeia (5.5%)⁴⁸.

As estatísticas do INE mostram que tem havido um aumento gradual das estreias com origem nos EUA, em oposição a um decréscimo das estreias com origem na Europa. Em Portugal as estreias, em 2007, vinham essencialmente dos EUA (46.4%), 21.5% tinham origem em países europeus e apenas 6.2% foram produções nacionais.

Concorrência

O mercado cinematográfico português não tem grandes concorrentes. Outros produtos de cultura e lazer como teatro, museus, concertos, internet, entre outros, têm um número de consumidores e de receitas bastante inferiores.

Em 2007, a afluência ao teatro foi de 1.762.375 espectadores, tendo decorrido 12.012 sessões. Este não é, no entanto, um concorrente forte porque as receitas geradas são inferiores às receitas geradas pelo cinema (em 2006 o teatro arrecadou 10.994.000 euros contra 68.321.000 euros gerados pelas bilheteiras de cinema). É de notar que, de 2006 para 2007, houve um aumento significativo no número de espectadores de teatro (1.573.000 e 1.762.375, respectivamente). Segundo o INE, “o teatro foi, de todas as

⁴⁸ Dados do INE.

modalidades de espectáculos, aquela que continuou a ter maior número de sessões (43% no total), mas foram os concertos de música ligeira que tiveram maior número de espectadores (3.7 milhões) e de receitas de bilheteiras (29.7 milhões)”.

Os museus em 2006 tiveram 10.315.146 visitantes (destes só 1.730.482 são visitas escolares) e 9.971.128, em 2007. No entanto, até 2006 o número de visitas a museus era uma tendência crescente.

De 2006 para 2007 houve um aumento no número de agregados familiares com acesso à internet; cerca de 40% da população portuguesa, em 2007, já tinha acesso à Internet a partir de casa, 30% dos quais com acesso através de banda larga, registando-se não só um aumento de consumo de internet nas camadas mais jovens da população, como também das camadas mais velhas. Uma sondagem da Eurostat revela que em 2005 o consumo europeu de jogos (jogados e descarregados) online não chegava aos 30%.

Entre 2005/2006, 5,7% das despesas totais anuais médias por agregado familiar eram destinadas para “Lazer, distração e cultura”⁴⁹, sendo os agregados familiares das regiões urbanas os que mais dispndiam nesta categoria, gastando cerca de 1/3 do rendimento do agregado familiar. Das despesas em “lazer, distração e cultura” quase metade é dispndida em serviços recreativos e culturais, nos quais se inserem os cinemas. Considerando que as receitas de bilheteira do cinema são consideravelmente superiores às receitas de outros serviços recreativos como teatro, concertos ou museus, é seguro assumir que os agregados familiares preferem o cinema face a outras formas de entretenimento público.

Consumidores

Analisando os consumidores de cinema enquanto força competitiva da indústria, os filmes têm três grupos de consumidores: canal de distribuição, consumidores finais e empresas relacionadas.

Canal de distribuição

O primeiro grupo tem um contacto directo com a produção do filme – o canal de distribuição. Por canal de distribuição entende-se distribuidoras e exibidores. Em Portugal, quer as principais distribuidoras⁵⁰ quer os principais exibidores⁵¹ pertencem a

⁴⁹ Classificação do INE.

⁵⁰ Lusomundo Audiovisuais, S.A.; Columbia Tristar Warner, Lda.; Castello Lopes Multimedia, S.A..

⁵¹ Lusomundo Cinemas, S.A.; Socorama – Castello Lopes Cinema, S.A.; UCI – Cinema Internacional Cooperation,

grupos internacionais. Este controlo do mercado torna mais difícil a entrada de filmes independentes no circuito de exibição em sala e, conseqüentemente, dificulta que os filmes portugueses possam ter uma posição de destaque nas agendas dos distribuidores.

Em Portugal, as maiores distribuidoras pertencem a grupos internacionais, tal como as salas de cinema, sendo difícil não só para produções independentes, mas também para os filmes portugueses conseguirem um lugar de destaque nas agendas das distribuidoras. Segundo Kerrigan e Ozbiligin (2004) “a integração das *majors* Americanas em combinação com a sua quota de mercado massiva nos mercados de distribuição e exibição, coloca uma barreira insuperável a novas entradas nesses mercados”⁵².

Hoje em dia a rentabilidade de um filme não funciona isolada dos outros filmes da produtora. O lucro de uma empresa cinematográfica é determinado com base no seu resultado global, isto é, o lucro de um filme tem de compensar a dívida de outro. As previsões das produtoras e das distribuidoras podem não se concretizar, pela positiva ou pela negativa, porque no fim quem decide é a audiência de um filme. Esta pode rejeitar um filme que à partida estava destinado a ser um *blockbuster* e transformar filmes que não teriam muita saída em sucessos de bilheteira, como foi o caso do filme “Slumdog Millionaire” que esteve para ser lançado directamente em DVD. Uma produtora vende um conjunto de filmes às distribuidoras (um “slot”), em regime de exclusividade ou não; nesse conjunto haverá filmes com maior probabilidade de sucesso do que outros. No entanto, os filmes têm de ser vendidos em pacotes precisamente para que haja rentabilização do investimento. É na altura em que as distribuidoras adquirem o pacote de filmes que estas decidem que destino terão, isto é, se vão ser distribuídos nas salas de cinema, ou se vão directamente para venda ou aluguer ao público, excepto nos casos em que há obrigatoriedade no contrato de venda do pacote que obrigue à estreia numa determinada plataforma.

São os distribuidores que negociam com os exibidores mas as produtoras também têm de “vender o filme”, para que este interesse aos exibidores. Na relação entre distribuidor e exibidor, a data de estreia de um filme é negociada semana a semana, consoante a data que seja mais conveniente para garantir sucesso de bilheteira, excepto nos casos em que o filme seja mais susceptível de ser pirateado; nesse caso, a data é marcada para um dia específico com base na data da primeira estreia internacional.

Lda..

⁵² “the integration of the US majors, combined with their massive share of the exhibition and distribution markets, places insuperable obstacles in the way of new entrants to those markets.”

Em Portugal, as distribuidoras devem ter licença para distribuição, incluindo venda, aluguer e comodato de obras cinematográficas destinadas à exploração comercial. Quer a distribuição, quer a exibição são responsáveis, segundo a lei nacional, pela exibição de cerca de 60% das obras nacionais apoiadas pelo Estado. É igualmente obrigatório o registo das obras cinematográficas produzidas, distribuídas ou exibidas em Portugal para segurança do comércio jurídico.

Um contrato standard entre distribuidor e exibidor define as condições que se aplicam aos contratos individuais: divisão de lucros, duração de exibição do filme (por norma 4 a 8 semanas (Berga, 2008), embora varie consoante o sucesso de um filme, também contemplado no contrato). As cláusulas dos contratos variam consoante o potencial de receitas, o potencial de negociação das partes, do número de dias que o filme vai estar em exibição, quando estreia, etc. Existem dois tipos de contrato: 1) com percentagem fixa ao longo de toda a duração de exibição do filme; 2) com percentagem variável das receitas que aumentam para os distribuidores, consoante o tempo de exibição. Este último é mais vantajoso para o distribuidor, porque os exibidores retiram sempre uma parte de overhead e porque estes têm um rendimento adicional das concessões (ex. pipocas, bebidas). O valor do bilhete de cinema é repartido entre exibidor e distribuidor; a parcela do distribuidor é ainda dividida entre o distribuidor local e o produtor do filme, sem percentagem fixa.

É o exibidor que fixa o preço do filme, sendo o preço determinado pelo tipo de consumidor que frequenta as salas e podendo variar consoante a sala de cinema em causa. Por exemplo: um exibidor pode decidir alterar o preço dos bilhetes de cinema e os outros exibidores podem não o seguir nesta decisão. Em causa, para determinar o preço dos bilhetes, está também a qualidade das salas, o tipo de serviço prestado, o conforto, entre outros.

Embora possa haver alguma resistência por parte dos exibidores na adesão às novas tecnologias (ecrãs digitais), porque estas se desenvolvem a um ritmo muito rápido e é incomportável para um exibidor estar sempre a par delas, por oposição às projecções convencionais que têm uma duração de cerca de 20 anos (Jon & John, 2007), é certo que as novas tecnologias irão favorecer as relações entre exibidores e distribuidores, porque o custo de produção das cópias será muito menor e a interactividade com o espectador será maior com a exibição de filmes 3D (Gonçalves, 2009).

Consumidores finais

O segundo grupo é composto pelos consumidores finais, aqueles que vão às salas de cinema. Segundo dados do relatório Focus 2009, o número de idas ao cinema a nível europeu manteve-se estável. No entanto, a volatilidade das idas ao cinema está dependente de diversos factores externos, que não podem ser analisados em períodos de poucos meses.

O consumo tem tendência a aumentar quando a economia está em crescimento ou estável, havendo um aumento proporcional no consumo de produtos/serviços considerados de luxo e bens duráveis. O cinema pode considerar-se um bem de luxo, no sentido em que é um produto sem nenhuma função prática e com uma duração muito curta. No entanto, o cinema tem a particularidade de apelar ao ego, isto é, o consumo de cinema é justificado como um passatempo que durante um breve período de tempo (normalmente cerca de duas horas) aliena a pessoa da realidade em que se encontra, podendo servir de escape em tempos de crise⁵³. Esta tendência é confirmada, como vimos atrás, com o aumento proporcional de despesa com lazer e cultura, em detrimento doutros tipos de despesa.

Quanto ao perfil do consumidor português a Marketest, através do Bareme Cinema, indica que existem três tipos de espectadores: 1) os assíduos, aqueles que vão todos os dias; 2) os regulares, que vão pelo menos uma vez por semana; 3) os ocasionais, que vão pelo menos uma vez por mês ao cinema. Os espectadores não têm, na sua maioria (32.3%), um dia preferido para ir ao cinema, embora 28.4% dos inquiridos pela Marketest, em 2008, tenham indicado que preferiam ir ao cinema ao sábado.

Quem mais frequenta cinema são homens e mulheres entre os 18 e os 35, estudantes e técnicos qualificados superiores, residentes essencialmente em Lisboa e litoral e interior norte, das classes sociais C1, C2/D⁵⁴. Em 2008, 20.1% dos espectadores regulares tinham entre 15 e 34 anos, sendo cerca de 50% desses estudantes e 53.6% pertencentes a quadros médios superiores, residentes na Grande Lisboa (40.4%) e Grande Porto (24.4%)⁵⁵.

Em Portugal o perfil do consumidor de cinema varia, não consoante o filme ou com a oferta de produto, mas antes consoante o tipo de espaço onde a sala se localiza. O consumidor das classes mais alta prefere pagar por segurança e conforto, enquanto que o público adolescente prefere as salas de cinema com preços mais acessíveis, sem dar

⁵³ Talvez seja significativo que o cinema tenha tido um primeiro período de expansão durante as grandes guerras e a grande depressão Americana (Dale, 1997).

⁵⁴ Dados do M&P Anuário 2008, do Grupo Marketest.

⁵⁵ Dados Bareme Cinema, consultado em Novembro de 2008.

importância à localização da sala. Isto significa que seria rentável adaptar a oferta cinematográfica ao tipo de salas onde irá passar o filme. No entanto, a necessidade de obter resultados positivos leva a que todos os cinemas tenham necessidade de exhibir *blockbusters*, porque estes representam valores muito grandes de afluência e de vendas, logo no primeiro fim-de-semana de exibição (Gonçalves, 2009).

Em 2006 foi conduzido um estudo sobre os “Processos de recepção do cinema português entre os seus públicos locais” (Damásio, 2007). O estudo revelou que existe um preconceito em relação às produções nacionais por parte das audiências portuguesas. Este resultado sugere que haja mudanças ao nível das políticas para o sector, assim como no próprio funcionamento do sector. Segundo o mesmo estudo a queda generalizada das audiências está associada à substituição de um meio por outro, isto é, o consumo de filmes deixa de ser feito nas salas de cinema e passa a ser consumido através de outros meios (televisão, DVD, internet, etc.). No entanto, esta não é uma tendência que possa ser confirmada para a exibição de obras nacionais (Damásio, 2007).

Antes de se iniciar a investigação de campo, para o estudo, foram realizados *focus groups* para ajudar na construção do questionário a aplicar à saída das salas de cinema. Nestes *focus groups* os participantes indicaram que viam o cinema como uma forma de entretenimento e que a decisão de ver um filme dependia do seu elenco, tema ou género. Os mesmos *focus groups* referiram que os filmes portugueses apresentavam argumentos e temas deprimentes e monótonos, sendo estes factores decisivos para a não escolha de ver um filme português.

A investigação de campo não só revela que a maioria dos entrevistados vê um filme português menos de uma vez por mês, ou nunca, como preferem ver géneros de comédia e de acção (Damásio, 2007), géneros que em décadas anteriores representaram sucessos para as obras nacionais (Damásio, 2007). Quando inquiridos sobre a relação entre conteúdo e meio, não foi detectado nenhum padrão. “São a natureza do conteúdo e os valores sociais e culturais de que se reveste o que define o comportamento da audiência.” (Damásio, 2007). Sobre os factores de decisão de ver uma produção nacional, os inquiridos indicaram: enredo, elenco e promoção. Os entrevistados referiram, sobre o enredo, que não queriam ver as suas vidas reflectidas no grande ecrã, preferem ver realidades alternativas, realidades fantasiadas. A importância dos modelos sociais reflecte-se no elenco e a promoção afecta a tomada de decisão na medida em que, quanto menor a visibilidade de um filme, maior o risco de o ver.

Empresas relacionadas

Do terceiro grupo fazem parte as empresas que vão licenciar os direitos sobre os filmes para comercializar diversos produtos derivados, como DVD's, videojogos, bandas sonoras, etc.

Hoje em dia a indústria do cinema, como qualquer outra indústria, teve que diversificar a sua oferta para manter o lucro e a competitividade. Assim, um filme já não faz o seu lucro só através da exibição de filmes em salas de cinema; o investimento é muito elevado e só a exibição em sala não conseguiria cobrir os orçamentos gastos na produção do filme. O investimento de um filme é conseguido a longo prazo através da rentabilização do filme noutras plataformas, embora sejam os resultados de bilheteira que vão ditar o potencial de lucro de um filme e as previsões de retorno sobre o investimento (Dale, 1997). Em Portugal, as distribuidoras, por norma, compram os direitos dos filmes para todas as plataformas (salas de cinema, DVD/*Blue Ray*, televisão, televisão por cabo, *pay-per-view*, aluguer). Os direitos são licenciados por determinado período de tempo e todas as acções que a distribuidora desenvolva em torno do filme têm de ser comunicadas aos produtores (Gonçalves, 2009). Por outro lado, a gestão dos direitos de licenciamento de merchandising, em Portugal, é algo que ainda não está completamente implementado. Existe alguma estratégia a nível internacional (Gonçalves, 2009) mas é um nicho ainda por explorar a nível nacional.

Fornecedores

Os fornecedores de uma produção de longa-metragem são vários e variados⁵⁶. Isto é, uma produção cinematográfica implica um conjunto de recursos que são externos à produtora, que esta não poderia suportar sozinha, o que a leva portanto a subcontratar, e que variam consoante a obra cinematográfica em questão.

Uma produtora não poderia, quer financeiramente, quer em termos de logística, comportar, por exemplo, todas as roupas usadas pelos actores em todas as suas produções. Contratar um guarda-roupa é mais eficaz e menos dispendioso, porque é mais barato alugar roupa do que comprá-la e a produtora não perde tempo à procura de peças de roupa específicas (ex.: guarda-roupa de época).

Adicionalmente uma produtora não necessita sempre dos mesmos recursos. Equipa de realização, equipa de electricistas, director de fotografia, são constantes nos filmes,

⁵⁶ Em anexo encontra-se uma lista de potenciais fornecedores.

mas um filme de época requer cenários, maquilhagem e guarda-roupa próprios e um filme de acção, por sua vez, requer efeitos especiais e duplos.

Em Portugal existem associações e sindicatos de fornecedores, como por exemplo a Associação Portuguesa de Argumentistas e Dramaturgos, o Sindicato dos Trabalhadores de Espectáculos, ou o Centro Profissional do Sector Audiovisual. Porque é um mercado relativamente pequeno, no sentido em que não existem muitas empresas e o mercado funciona com muitos trabalhadores independentes⁵⁷, os fornecedores estão relativamente organizados em associações que lhes permitem valorizar o seu trabalho e a trabalhar conjuntamente para obter melhores condições.

5.3 Análise SWOT do sector

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os Associados - Tipo de Instituição 	<p>Oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoios Públicos - Relação com os média - Utilização dos novos média e da comunicação digital - Colaboração com entidades públicas - Colaboração entre as associações de profissionais
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de estratégia a longo prazo - Estrutura da organização - Relação com as Distribuidoras - Relação com os exibidores - O hiato entre a data de conclusão do filme e a data da sua estreia nas salas portuguesas 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de filmes estrangeiros vs filmes nacionais exibidos - Receitas das produções estrangeiras - Número de espectadores de filmes estrangeiros vs filmes nacionais - Alternativas culturais - Plataformas alternativas

Figura 1 – Análise SWOT da APC

Pontos Fortes

A Associação de Produtores de Cinema não possui ainda importantes pontos fortes estratégicos que lhe confirmem valor em termos competitivos. Deste modo, um dos objectivos desta estratégia será precisamente dotar a associação de alguns pontos fortes que, actualmente, assentam sobretudo nos seus associados e no tipo de instituição.

Entre os associados da APC encontramos empresas produtoras de filmes que estiveram nos primeiros top 10 dos filmes nacionais mais vistos (por exemplo, a Utopia Filmes com “Corrupção” ou MGN Produções com o filme “Call Girl”).

⁵⁷ Vide <http://www.cineguiaportugal.com>, base de dados dos profissionais do sector.

A natureza da associação também pode ser entendida como um ponto forte no sentido em que a criação de uma associação implica que um conjunto de pessoas com os mesmos interesses se junte para se fazer representar. Ou seja tem de haver *a priori* uma vontade de trabalhar pelas mesmas causas.

Pontos Fracos

São quatro os pontos fracos que sobressaem olhando para a APC e para a sua actividade.

O primeiro é a ausência de uma estratégia a longo prazo para a associação. Não é conhecida uma missão, valores ou objectivos para a associação que permitam a identificação perante os restantes stakeholders e de uma direcção.

O segundo ponto fraco é a estrutura da APC, que não contempla mais do que os órgãos dirigentes. Tratando-se de uma associação sem colaboradores a tempo inteiro, a realização de actividades fica relegada para a disponibilidade dos órgãos dirigentes, eles próprios produtores.

Quer a relação com os distribuidores, quer a relação com os exibidores são pontos fracos da APC. Os distribuidores são, na sua maioria, organizações multinacionais que dão preferência aos filmes estrangeiros, nomeadamente produções americanas, e que negociam a distribuição de filmes por pacotes e não filmes isolados. Sendo a produção cinematográfica nacional, por produtora, escassa quando comparada com a produção estrangeira, torna-se difícil o relacionamento com as distribuidoras, porque o poder de negociação de uma produtora nacional é fraco e a APC deve ter um papel mais activo na defesa dos interesses dos seus associados.

A relação com o exibidor é igualmente frágil porque a negociação com estes é feita através das distribuidoras. Ou seja, não há contacto directo com o exibidor, porque estes preenchem o seu calendário de exhibições com base nas negociações que estabelecem com as distribuidoras.

Porque não existe poder de negociação com as distribuidoras e porque o cinema nacional não é uma prioridade para distribuidores e exibidores há, na maioria dos casos, um hiato muito grande entre a data de conclusão de uma produção cinematográfica e a data de estreia nas salas de cinema nacionais. Muitas vezes, só depois de um filme de produção nacional ter participado num circuito de festivais e de ter recebido boas críticas é que é exibido em Portugal.

Oportunidades

O apoio do financiamento público é uma oportunidade, no sentido em que demonstra uma predisposição do Estado em apoiar o sector. Adicionalmente podem existir programas de financiamento público que apoiem actividades promovidas pela associação.

Outra oportunidade é a colaboração entre as várias associações, que pode originar sinergias na relação com distribuidores e exibidores e também na relação com outros stakeholders. A colaboração do sector com entidades públicas pode ser outra oportunidade, porque estas poderão não só disponibilizar recursos financeiros, como também recursos físicos e tangíveis para a promoção do cinema nacional. As entidades públicas têm ainda o poder de chegar aos média e à comunidade através, por exemplo, de campanhas de sensibilização.

Outras duas oportunidades, que se relacionam entre si, são a relação com os média e o recurso aos novos média e à comunicação on-line. A cobertura mediática de um filme é um factor importante para chamar a atenção para ele. Os novos média não só se têm vindo a desenvolver no sentido de corresponder às necessidades e expectativas dos seus utilizadores, como também permitem uma maior segmentação dos públicos-alvo.

Ameaças

O elevado número de espectadores de filmes estrangeiros em conjunto com o número de filmes estrangeiros exibidos é uma ameaça, no sentido em que retira espectadores aos filmes nacionais e demonstra que os portugueses preferem as produções estrangeiras.

Por outro lado, as receitas de bilheteira de filmes estrangeiros, sendo mais elevadas, permitem às produtoras dispor de mais e melhores recursos.

Existem mais duas ameaças que, não sendo fortes ameaças, não devem ser descuradas. Por um lado, outras formas de cultura e lazer são ameaças, no sentido em que podem retirar espectadores ao cinema, em geral, e aos filmes portugueses, em particular. A razão porque esta não é uma ameaça forte é que o cinema é a actividade cultural de eleição dos portugueses; é a actividade que tem maior afluência e que gera maiores receitas.

Atendendo à análise do contexto actual para o cinema português, e para sustentar efectivamente esta proposta, é fundamental efectuar primeiramente um estudo junto dos

associados da APC para avaliar as reais necessidades e dificuldades (a nível geral do sector e específico da comunicação das produções cinematográficas) e também para tentar perceber o seu grau de envolvimento com a associação. Outro objectivo estratégico deste estudo é realizar o processo de “envisioning” da organização, isto é, recolher informação para propor uma visão, missão, valores e estratégia reconhecida e legitimada pelos associados. Com este estudo a APC fica melhor preparada para dar resposta àqueles que são os interesses dos seus associados e também para concretizar dois objectivos importantes para o cinema nacional: 1) aumentar as audiências nacionais das longas-metragens portuguesas; 2) aumentar o número de produções portuguesas nas salas de cinema nacionais.

5.4 Stakeholders e Públicos

A aplicação do modelo de Rawlins (2006) servirá no contexto desta campanha para mapear aqueles que são os stakeholders que a APC deverá impactar para conseguir concretizar os objectivos anteriormente referidos.

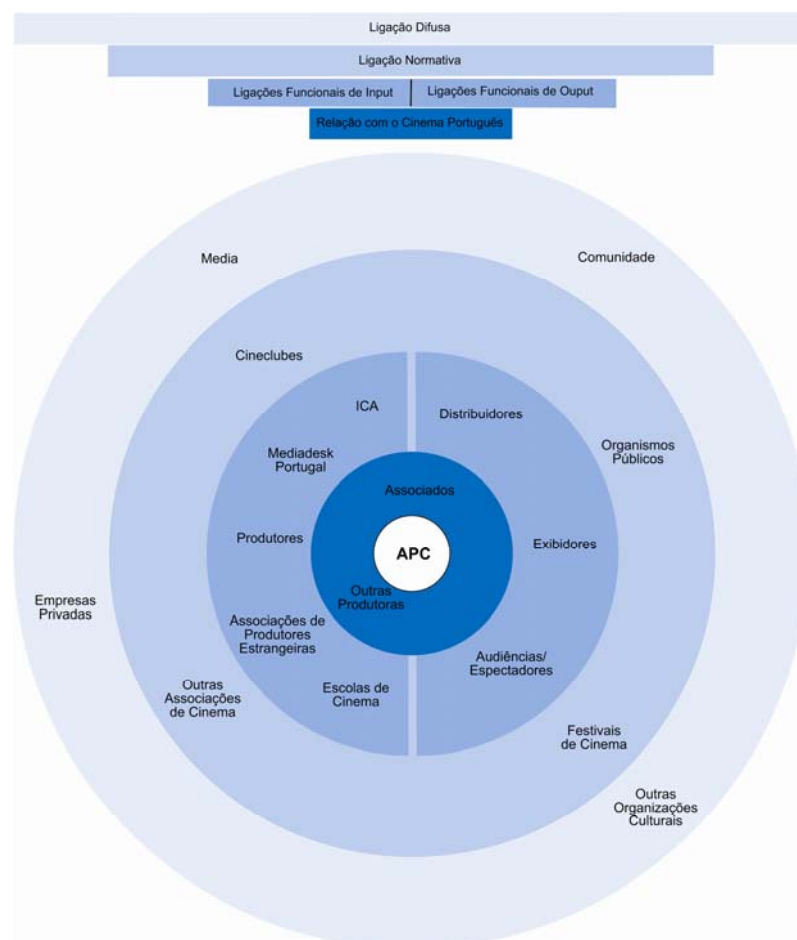


Figura 2 – Identificação dos stakeholders da APC

Identificação dos stakeholders

O primeiro nível do modelo tem por objectivo identificar todos os stakeholders do cinema português, através da sua ligação activa, funcional, normativa e difusa. Os stakeholders que têm uma ligação activa com o cinema português são os associados e outras produtoras que ainda não sejam associadas ou que o tenham deixado de ser. Estes são os stakeholders que influenciam a actividade da APC. Instituições públicas como Ministério da Cultura, o ICA e o Observatório das Actividades Culturais, produtores e associações de produtores estrangeiras são stakeholders com uma ligação funcional de input, assim como as Escolas de Cinema. Estes stakeholders, do ponto de vista da associação, contribuem para o desenvolvimento do cinema e os seus contributos são relevantes para os objectivos propostos. Os stakeholders com ligações funcionais de output face ao cinema português são os distribuidores, os exibidores e as audiências/espectadores. Estes são stakeholders cuja relação com o cinema português é uma relação de necessidade; sem eles os filmes não chegariam aos espectadores, às audiências. A APC possui também stakeholders normativos que partilham os mesmos interesses, como sejam os cineclubes, os festivais de cinema, Cinemateca Portuguesa, organismos públicos e outras associações dentro do sector cinematográfico. A Comunidade, empresas privadas e outras organizações culturais são stakeholders difusos, porque não têm uma interacção frequente com o cinema português, isto é, não procuram activamente informação sobre o cinema português, não partilham os mesmos interesses e não são necessários ao funcionamento do sector mas podem ser agentes influenciadores. Assim como os média, também um público difuso, porque não têm uma interacção frequente com o cinema português, possivelmente por falta de informação disponível sobre o sector.

Prioritização por atributos

A prioritização por atributos é o segundo nível do modelo que Rawlins apresenta e estabelece a relação dos stakeholders com o cinema português em termos de Poder, Legitimidade, Urgência, Dependência e Apoio⁵⁸, dos quais analisarei os três primeiros para determinar que públicos são latentes, expectantes e definitivos. Os stakeholders que têm mais poder para aumentar audiências e filmes em sala são: 1) aqueles que activamente influenciam as receitas de bilheteira, ou seja, Distribuidores, Exibidores e

⁵⁸ Índice de saliência em anexo.

Audiências/Espectadores; 2) aqueles que podem conferir ao cinema maior ou menor visibilidade – os média; 3) aqueles que têm a capacidade de influenciar, por exemplo, as decisões políticas sobre o sector – a comunidade, o Ministério da Cultura (mais concretamente através do ICA) e o Observatório das Actividades Culturais. A legitimidade para influenciar o sector cinematográfico é maior para os stakeholders que nele participam activamente (os associados, outras produtoras que não sejam associadas da APC, o ICA, produtores, escolas de cinema, e outras associações dentro do sector cinematográfico). Os stakeholders para quem a sua relação com o cinema português é mais importante, e consequentemente para quem atrair audiências e ter mais filmes a passar nas salas de cinema é urgente, são os associados, outras produtoras, produtores, escolas de cinema outras associações dentro do sector cinematográfico. Sem cinema português, estes stakeholders não teriam razão de ser. Até aqui a análise permite-nos deduzir que o cinema português é um sector fechado, porque nele quase não intervêm os stakeholders externos. As associações de produtores estrangeiras, os cineclubes, a Cinemateca ou os festivais de cinema não dependem exclusivamente do cinema português, porque podem dispor de cinema estrangeiro. Stakeholders como os média, a comunidade e mesmo as audiências/espectadores para além de um vasto leque de actividades culturais, podem optar por ver cinema que não português. Por fim os organismos públicos, as empresas privadas e outras organizações culturais não têm qualquer dependência do cinema nacional e, como tal, este não é uma prioridade. Assim os públicos latentes do cinema português são públicos dormentes, porque têm poder para influenciar o percurso do sector e têm poder para influenciar o cumprimento dos objectivos da associação (os distribuidores, os exibidores, as audiências, os organismos públicos, a comunidade, os média e os festivais de cinema). Os públicos expectantes do cinema português são públicos dependentes. As Escolas de cinema têm tanta legitimidade como urgência sobre o sector, elas existem para formar profissionais que vão trabalhar no sector cinematográfico, mas não têm poder de influenciar outros stakeholders directamente, excepto na mudança de políticas sobre cinema. Definitivos, aqueles stakeholders que possuem todos os três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência) e que por isso podem ser encarados como públicos definitivos da APC, são os associados, outras produtoras e produtores e o ICA.

Índice de Saliência - Públicos Definitivos

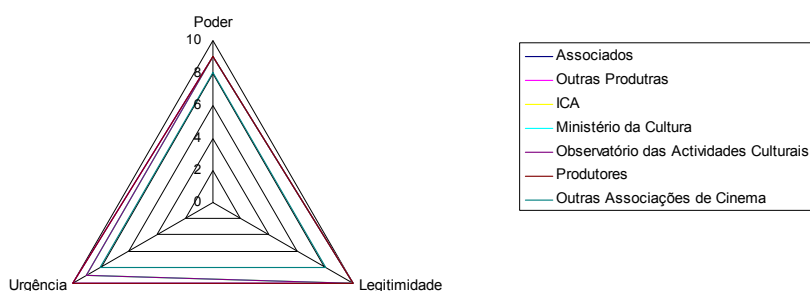


Gráfico 1 – Índice de Saliência dos públicos definitivos

Prioritização por situação

Face à situação actual do cinema português – fracas audiências, fraca motivação dos espectadores de cinema em ver produções nacionais, falta de representatividade do cinema português nas salas – (o terceiro nível do modelo), os públicos que têm um nível de envolvimento maior são os públicos definitivos. Os associados, outras produtoras e produtores, o Ministério da Cultura, o Observatório das Actividades Culturais e o ICA, são os que têm um maior grau de proximidade como problema porque estão directamente envolvidos no sector. As fracas audiências das longas-metragens portuguesas nas salas de cinema nacionais são um problema para o sector porque não permitem o seu crescimento económico, quer ao nível das receitas, quer no estímulo à criação de emprego. Estes são públicos activos⁵⁹.

As audiências/espectadores de cinema, em particular de cinema português, outras associações dentro do sector cinematográfico, as escolas de cinema, os cineclubes, os festivais de cinema, a Cinemateca, os distribuidores e os exibidores reconhecem esta situação do cinema português, mas ainda não foram motivados a agir sobre ela. Estes são públicos conscientes, que processam a informação, que podem agir, mas cujo nível de envolvimento não é grande. Por outro lado, os exibidores, as audiências/espectadores e os média fazem parte do público latente, reconhecem que existe um problema, mas não têm muitos conhecimentos sobre ele, não é uma prioridade.

A comunidade, as associações de produtores estrangeiras, os organismos públicos, as empresas privadas e outras organizações culturais podem ser vistos como públicos

⁵⁹ Quadro de públicos activos, conscientes, despertos e inactivos em anexo.

inactivos. As associações estrangeiras não intervêm no mercado nacional directamente, são colaboradores; os organismos públicos sentem constrangimento porque existem outras prioridades na agenda política; as empresas privadas não vêm retorno no investimento cinematográfico e as outras organizações culturais são de certa forma concorrentes indirectos; a comunidade, não vendo o cinema português como uma prioridade social, não considera a sua participação como sendo necessária para alterar a posição do cinema português.

Quadro 7 – Identificação dos stakeholders por situação

Públicos Activos	Públicos Conscientes	Públicos Latentes	Públicos Inactivos
Associados Outras Produtoras ICA Ministério da Cultura Observatório das Actividades Culturais Produtores	Escolas de Cinema Cineclubes Cinemateca Festivais de Cinema Outras associações dentro do sector cinematográfico Distribuidores Exibidores	Exibidores Audiências/Espectadores Média	Associações de Produtores Estrangeiras Organismos Públicos Empresas Privadas Outras organizações culturais Comunidade

Face a esta análise é possível, então, determinar quais são os públicos prioritários, os públicos intervenientes e os públicos influentes para a estratégia de comunicação. Este é o quarto nível do modelo de Rawlins.

Públicos prioritários

Os públicos prioritários da estratégia, pelo seu nível de envolvimento, pela sua prioridade em termos de urgência, poder e legitimidade e porque a sua participação e colaboração é essencial para que se consiga mudar a situação são os públicos activos (associados, outras produtoras e produtores, o ICA, o Ministério da Cultura). Isto é, sendo activos face ao problema, têm uma maior predisposição para participar na sua resolução. A comunidade é um público importante pelo seu poder na mudança das políticas governamentais e porque é um potencial público-alvo do cinema português.

Os públicos intervenientes são aqueles que passam a informação e que podem agir como líderes de opinião. Assim, os festivais de cinema, os cineclubes, a Cinemateca, os média, as audiências/espectadores e empresas são públicos que, pela sua natureza, podem intervir na solução do problema, transmitir informação e gerar líderes de opinião.

5.5 Análise do questionário aplicado às produtoras nacionais

No desenvolvimento das ferramentas metodológicas a aplicar na construção do projecto, foi definida a aplicação de um questionário a produtoras nacionais com o objectivo de recolher informação que sustentasse a construção da campanha, com a perspectiva do próprio sector. Concretamente o questionário pretendeu recolher informação que descrevesse a relação das produtoras com o canal de distribuição e consumidor final, caracterizar o processo de produção de uma longa-metragem, o envolvimento das produtoras e, finalmente, a perspectiva das produtoras face ao papel da comunicação. Esta última componente do questionário pretendia avaliar o nível de aceitação e de envolvimento com a comunicação de cinema, uma vez que o objecto final deste estudo é uma estratégia de relações públicas para o desenvolvimento do sector.

Considerando o número de inquiridos (93) e de interessados (aqueles que não preenchendo o questionário o visualizaram - 40), por contraste com o número de respostas obtidas (15), o inquérito não é representativo das produtoras que actuam no mercado português. No entanto, este inquérito é útil para verificar se as tendências que se verificam no resto da Europa também se aplicam ao mercado nacional. De seguida analisarei o mesmo questionário agrupando as questões em grupos temáticos e apresentando apenas as principais conclusões⁶⁰.

Sobre o *Financiamento e abordagem de gestão*, não há uma grande produção de longas-metragens; anualmente, em média são produzidas uma a duas longas-metragens por ano. Este factor pode estar condicionado ao financiamento dos filmes que é composto essencialmente por fundos públicos, através do ICA (62%). O financiamento público condiciona o número de obras produzidas, na medida em que a atribuição das verbas é feita por concurso, limitando o número de obras que podem ser produzidas. Quando as longas-metragens estão em fase de produção, há uma preocupação das produtoras em reservar uma parte do orçamento para Comunicação e Promoção. Estes são dois conceitos diferenciados pelas produtoras, embora não esteja claro através do questionário quais são as implicações de cada um dos conceitos.

Sobre o *Desenvolvimento das obras, apoio às mesmas e avaliação do sucesso*, as longas-metragens são essencialmente propostas pelos realizadores e embora a distribuição e a exibição possam fazer parte do plano de trabalhos de uma longa-

⁶⁰ A análise do questionário pode ser consultada no volume em anexo.

metragem, é o desenvolvimento que mais está presente nos planos de trabalhos destas obras. Quanto a apoios adicionais do ICA, este apoia (como?) as produtoras na divulgação das suas obras. Relativamente à avaliação de sucesso de uma longa-metragem, as produtoras revelam uma preocupação em medir o êxito das suas obras através da participação em festivais, pela adesão ao filme nas salas de cinema e pelos resultados de vendas noutras plataformas, como sejam DVD's ou canais de televisão. No entanto, as longas-metragens quase nunca obtêm lucro para a produtora.

Sobre a *Percepção sobre o associativismo no sector* denota-se que não há uma relação próxima entre as associações e os seus associados. A maioria (43%) não tem relação com a associação ou é simplesmente associado. Estes resultados podem ser o reflexo de uma ausência de estratégia da APC, como ficou estabelecido atrás. Uma segunda hipótese é a de que os resultados possam reflectir um leque de actividades organizadas que não só seja reduzido, em número, mas que, do mesmo modo, sejam actividades nas quais a presença ou o envolvimento dos seus associados não seja necessária ou fundamental, o que pode resultar no afastamento dos associados da prossecução dos objectivos traçados para a associação. Por extensão, os resultados podem então dar a entender que as produtoras não sentem motivação ou interesse em participar nas actividades da APC, optando por ter um relacionamento que lhes traga os benefícios e direitos dos associados sem mais envolvimento, dispensando-se dos respectivos deveres.

Sobre a *Relação com as distribuidoras e formas de rentabilização*, também não há uma relação de proximidade entre as produtoras e as distribuidoras, as negociações são feitas caso a caso. A rentabilização das obras é feita exclusivamente da venda de direitos de exibição em plataformas diversificadas, isto é, a exibição em sala, DVDs/Vídeo/Blue Ray e televisão (pública e privada). Não são consideradas outras formas de rentabilização como cartazes, publicação de guiões ou bandas sonoras.

Por fim, sobre a *Pesquisa de Mercado e abordagem à promoção: o papel da comunicação e RP*, pode dizer-se que as produtoras (56%) se preocupam em posicionar as suas obras para um segmento de mercado mas no entanto raramente (75%) avaliam os gostos dos públicos para daí resultar um guião. Também raramente existe uma preocupação em realizar estudos de mercado (56%) ou *screenings* (67%). Assim, quando anteriormente se refere que há uma preocupação com a fase de desenvolvimento no plano de trabalhos, esta será uma fase de preocupação com questões directamente relacionadas com o filme e não com questões exteriores a ele, como por exemplo a

adequação aos gostos das audiências. Por outro lado as produtoras consideram importante a comunicação das longas-metragens. Porém algumas não têm meios para recorrer a profissionais de comunicação especializados, tendo de reduzir a sua comunicação a estratégias informais, à contratação de estudantes de relações públicas ou à criatividade dos colaboradores da produtora⁶¹.

⁶¹ As questões de pergunta aberta podem ser consultadas no volume em anexo.

6 Planificação e Avaliação

6.1 Presente

O estudo realizado por Damásio em 2007 releva que, em termos de relação com os consumidores, estes preferem ver filmes que não estejam directamente relacionados com o seu quotidiano e, preferencialmente, comédias ou filmes de acção. Por outro lado o inquérito que realizei revela que existe, por parte das produtoras, falta de recursos e meios próprios para promoverem a sua cinematografia, uma falta de proximidade entre as produtoras e as associações e que o relacionamento das primeiras com o consumidor final e com as distribuidoras é débil.

A Associação de Produtores de Cinema (APC) refere no art.º 2º dos seus estatutos, que a associação “tem por fim promover e divulgar a indústria portuguesa de promoção cinematográfica e audiovisual”. Pela sua natureza e considerando o objectivo porque foi criada, a APC é, desta forma, um agente importante para o desenvolvimento da indústria portuguesa de produção cinematográfica. As vantagens de uma estratégia de comunicação levada a cabo pela APC são o fortalecimento da associação enquanto agente promotor do cinema produzido por produtoras nacionais e o distanciamento das entidades públicas que têm na sua agenda a promoção da cultura nacional e que podem sofrer alguma resistência por parte dos stakeholders do sector cinematográfico.

Numa primeira análise ao sector e à posição ocupada pela APC, é perceptível que esta última necessita de fortalecer as suas relações com o primeiro. Na sua missão de promover e divulgar a produção cinematográfica nacional existem dois objectivos que se destacam: 1) é necessário aumentar as audiências nacionais das longas-metragens portuguesas; 2) é necessário aumentar o número de produções portuguesas nas salas de cinema nacionais. Só assim poderá o sector desenvolver-se.

A estratégia de comunicação que pretendo apresentar para o sector deverá desenvolver-se no espaço de três anos, após os quais, com base nos seus resultados, a estratégia deverá ser redefinida. É necessária uma estratégia a médio ou longo prazo porque este é um trabalho que vai ser feito de raiz, na medida em que não existe, por parte da APC, uma estratégia de comunicação para o desenvolvimento do sector cinematográfico português. Paralelamente o cinema português necessita de estabelecer relações com os seus stakeholders, que ainda não existem como tal ou que não são fortes; este é um trabalho complexo que requer tempo de implementação e maturação.

Idealmente, a estratégia deverá conseguir melhorar o posicionamento do cinema português no mercado nacional, aumentando a sua quota de mercado, e fortalecer a sua notoriedade, levando mais pessoas a consumir cinema português. Tendo em consideração o desenvolvimento do sector, esta estratégia permitirá também que a APC esteja em condições para dar continuidade a este projecto realizando tácticas mais ambiciosas, como, por exemplo, a criação de um organismo para promoção do cinema português, em parceria com outras associações (por exemplo a Associação Portuguesa de Realizadores, Associação Portuguesa de Empresas Cinematográficas, etc.), que represente o sector junto dos órgãos de decisão nacionais e da Comunidade Europeia, fortalecendo assim quer o sector, quer o seu poder de influência nas decisões políticas e relacionamento com os seus stakeholders.

6.2 Objectivos de Comunicação

Para conseguir que haja desenvolvimento do sector de produção de longas-metragens nacionais é necessário que: 1) os distribuidores estejam dispostos a aumentar a quota de filmes portugueses que representam; 2) os exibidores estejam dispostos a exhibir filmes portugueses e que os solicitem às distribuidoras; 3) as audiências demonstrem interesse pelas produções nacionais. Este terceiro ponto está interligado com o segundo objectivo de desenvolvimento do sector cinematográfico português – aumentar as audiências nacionais dos filmes portugueses. Por sua vez, o aumento das audiências está relacionado com a percepção que os espectadores têm do cinema português.

Actualmente os espectadores de cinema optam por não ver filmes portugueses porque, como vimos atrás, os consideram monótonos e deprimentes; os seus gostos de género cinematográfico pendem para comédias e filmes de acção, preferindo ver filmes ficcionais, distantes da sua realidade (Damásio, 2007).

A campanha de comunicação deverá, por isso, incidir sobre os seguintes objectivos:

- Melhorar a reputação dos filmes portugueses;
- Reforçar as relações dos produtores com distribuidoras e exibidores;

Estes dois objectivos respondem directamente às necessidades do mercado: aumentar as audiências e aumentar o número de filmes exibidos, respectivamente. Melhorar a reputação aumentará a curiosidade do espectador de cinema sobre longas-metragens nacionais e conseqüentemente as vendas. Uma boa reputação ajudará também a que as produções nacionais sejam mais fáceis de vender aos distribuidores e exibidores. Por

outro lado reforçar as relações com distribuidores e exibidores ajudará a reduzir a sua resistência a filmes nacionais para o mercado nacional, potenciando o número de produções nacionais em sala e reduzindo o tempo entre a conclusão da produção e a sua exibição em sala.

6.3 Mensagem e Públicos

Considerando a percepção sobre as obras cinematográficas nacionais, a campanha tem de transmitir que o cinema português tem qualidade, é variado em termos de género e narrativa e que as obras cinematográficas de origem nacional têm poder para atrair espectadores. Estas mensagens respondem directamente aos objectivos propostos e deverão chegar aos públicos que: 1) têm poder dentro do sector para fortalecer as relações com distribuidores e exibidores; 2) através do seu relacionamento com outros públicos podem persuadi-los a mudar a sua opinião sobre a produção cinematográfica nacional.

Assim, os festivais de cinema, os associados da APC, outras produtoras que não pertençam à associação e os produtores são públicos que têm poder junto do sector e como tal podem impactar ambos os objectivos. O seu trabalho pode influenciar a reputação do cinema português e também reforçar as relações com distribuidores e exibidores. Os festivais de cinema despertam a atenção para um filme; se este for considerado bom num festival, tem maior probabilidade de vir a ser distribuído e exibido. Estes públicos são comuns aos dois objectivos de comunicação traçados.

Por sua vez as audiências/espectadores, os média e os cineclubes e a Cinemateca têm o poder de melhorar a reputação do cinema português, porque são públicos influentes e podem tornar-se líderes de opinião. Para a concretização do objectivo “reforçar as relações com distribuidores e exibidores”, estes são dois públicos prioritários, mas também o ICA e o Ministério da Cultura são públicos importantes, na medida em que as suas políticas podem influenciar esta relação.

As empresas privadas são outro público importante. A produção nacional é grandemente financiada pelo Estado. Uma alteração desta tendência, em direcção a uma maior participação das entidades privadas no financiamento das longas-metragens, significa maiores recursos para a produção, aumentando a qualidade dos filmes, e mais recursos disponíveis para a promoção. A intervenção de uma empresa privada numa

produção nacional é também um valor acrescentado, em termos de poder de negociação, junto das distribuidoras porque o investimento privado traz consigo alguma garantia de qualidade. Isto é, para uma empresa privada apostar num determinado produto (longa-metragem) pode significar que este tem potencial.

6.4 Tácticas e Avaliação⁶²

As tácticas que a seguir descrevo pretendem dar resposta aos objectivos traçados para a campanha de comunicação. Assim proponho a realização de três tácticas, divididas por um conjunto de iniciativas que considero pertinentes para a concretização dos objectivos propostos: 1) a renovação da imagem da APC, 2) aumento da notoriedade do cinema português e 3) a renovação da relação com os média. A renovação da imagem da APC é necessária para criar uma ligação mais próxima com os seus associados, motivando o seu envolvimento com a campanha, e para fortalecer a sua posição na defesa dos interesses dos seus associados. Uma APC percebida como coesa tem mais força e poder junto dos seus stakeholders e encontrará menos entraves ao cumprimento dos seus objectivos e no relacionamento com stakeholders chave como os distribuidores, os exibidores ou o ICA, por exemplo. O aumento da notoriedade do cinema português visa promover uma melhoria na sua reputação e conseqüentemente um maior conhecimento sobre o que é feito, derrubando alguns juízos e opiniões desfavoráveis sobre o que é cinema português. Na relação com os média, uma fonte de informação de relevo, o que se pretende é um aumento da cobertura mediática. Um aumento quer a nível de conteúdos a ser produzidos, como de meios a publicar conteúdos. Mais cobertura mediática fortalece a reputação do sector.

Começando por melhorar a reputação do cinema português, é importante que a APC melhore o seu relacionamento com o exterior e que credibilize a sua actuação junto de distribuidores, exibidores, dos seus associados, de outras produtoras não associadas, junto dos média, dos festivais de cinema e dos cineclubes.

Táctica 1 – Reposicionamento estratégico da APC

⁶² Em anexo apresenta-se uma proposta de cronograma de acção.

– Definição estratégica

Descrição da acção: Elaboração de um documento que clarifique a posição da APC e o seu papel no desenvolvimento do sector. Deste plano farão parte a definição da visão, da missão e dos valores estratégicos. O documento deverá dar a conhecer quem é a APC e qual o seu âmbito de actuação, assim como deverá descrever o que a APC pretende ter alcançado nos próximos dez anos e como pretende alcançar os seus objectivos e metas. Este documento será enviado a todo o sector, promovendo a APC junto deste.

Intenção: Esta acção será o alicerce das restantes iniciativas desta tática, dando-lhes conteúdo.

Objectivos a que responde: Reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Associados, outras produtoras não associadas, ICA; Ministério da Cultura, Observatório das Actividades Culturais, produtores, distribuidores, exibidores, festivais de cinema, cineclubes, média, escolas de cinema.

Mensagem: A APC quer ter um papel activo no desenvolvimento do sector cinematográfico português.

Prazo: O documento poderá estar preparado e ser enviado no prazo de três meses.

Notas para orçamento: Os custos associados a esta iniciativa serão apenas os custos de impressão e envio do documento. O documento deverá ser produzido pelos órgãos executivos e aprovado pela assembleia da associação.

Métricas:

Outputs – Número de documentos enviados;

Outtakes – Número de pedidos de informação sobre a associação e número de contactos estabelecidos;

Outcomes – Número de novas parcerias estabelecidas, número de novos associados ou reinscrição de antigos associados.

– Aplicação de um questionário aos associados

Descrição da Acção: Realização de um estudo junto dos associados para avaliar as suas reais necessidades e dificuldades (a nível geral do sector e a nível específico da comunicação das produções cinematográficas) e para perceber o seu grau de envolvimento com a associação.

Intenção: Preparar melhor a APC para dar resposta aos seus associados; Fortalecer a sua posição na discussão de temas importantes para o sector.

Objectivo(s) a que responde: Reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Associados.

Mensagem: A APC preocupa-se com os seus associados e com a situação actual do cinema português.

Prazo: Desde a construção do questionário, até a recepção das respostas, a implementação desta acção deverá estar concluída no espaço de três meses.

Notas para orçamento: Contratação de uma empresa especializada neste tipo de estudos.

Métricas:

Outputs – Número de questionários enviados;

Outtakes – Número de questionários respondidos;

Outcomes – Número de associados que reforçam a sua relação com a associação, solicitando mais informação, disponibilizando-se para apoiar a associação na organização de actividades.

– Estudo sobre comportamento do consumidor de cinema

Descrição da Acção: Realização de um estudo junto do consumidor de cinema à saída das salas de cinema para avaliar o comportamento do consumidor face ao cinema em geral e ao cinema português em particular. Analisar o processo de compra, a notoriedade do cinema português, a opinião sobre o cinema português. Este estudo pode ser desenvolvido em parceria com a Marketest.

Intenção: Caracterizar o consumidor português de cinema.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses e reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Audiências/Espectadores.

Mensagem: A APC preocupa-se com a situação actual do cinema português.

Prazo: Desde a construção do questionário, até a recepção das respostas, a implementação desta acção deverá estar concluída no espaço de dois meses.

Notas para orçamento: Estão dependentes das negociações de parceria com a Marketest.

Métricas:

Outputs – Número de recintos de exibição;

Outtakes – Número de questionários respondidos;

Outcomes – Iniciativas que advenham dos resultados do estudo, utilização do estudo pelas produtoras.

– Reestruturação do site da APC

Descrição da Acção: Deve começar-se pela inclusão de uma mensagem de boas vindas. A inclusão de um texto de apresentação da associação, para a secção “quem somos”, referindo objectivos, missão, valores, e eventualmente a reformulação do documento dos estatutos, tornando-o mais claro graficamente e incluindo nele o logótipo da associação clarificam o âmbito da APC e facilitam o relacionamento com eventuais parceiros. Isto é, uma apresentação clara do que a associação pretende ajudará a que esta estabeleça contactos com parceiros em futuras actividades de promoção do cinema português (seja a nível nacional, ou a nível internacional). Adicionar uma área para as actividades que a associação organiza e em que participa potencia parcerias. As actividades que são desenvolvidas pela associação podem estar em sintonia com os objectivos de outras instituições e divulgá-las pode gerar sinergias benéficas para o sector. Na secção das notícias, não se cingir a notícias que possam interessar aos produtores e produtoras e incluir prémios, nomeações que as obras cinematográficas portuguesas receberam e em que participaram, divulgando o que de melhor há no cinema português e promovendo-o. Ainda na secção de notícias seria interessante incluir *Real Simple Syndication* (RSS), um sistema que permite a subscrição de conteúdos específicos de um site e receber actualizações. Adicionalmente colocar notícias sobre o melhor do sector transforma a APC no canal entre o cinema português e os seus stakeholders. Incluir uma área de “em rodagem”, onde se divulguem as obras nacionais que estejam a ser produzidas, fortalece a relação da APC com distribuidores, exibidores, média, festivais de cinema, como ICA e com a Mediadesk Portugal, promovendo o trabalho que está a ser desenvolvido pelas produtoras nacionais. Incluir uma base de dados com informações sobre as obras nacionais (data de início e de fim das rodagens, data de estreia em Portugal, local e data da estreia oficial, número de espectadores, países em que foi exibido, sinopse, ficha técnica, receitas, etc.) transforma a APC num agente importante dentro do sector, um agente que não só se preocupa em promover o que está a ser feito, mas também o que já foi feito.

Intenção: Credibilizar a APC junto dos seus stakeholders; Ser o promotor de todo um conjunto de informação sobre o cinema; Transmitir a ideia de organização interna e de conhecimento sobre a sua actividade.

Objectivo(s) a que responde: Reforçar as relações com distribuidoras e exibidores.

Públicos: Associados da APC, Outras produtoras não associadas, Produtores,

Festivais de Cinema, Ministério da Cultura, Empresas Privadas, Distribuidores e Exibidores.

Mensagem: A APC preocupa-se com a promoção das longas-metragens.

Prazo: Esta acção deverá ser implementada a longo prazo porque algumas das alterações propostas são morosas e têm custos elevados.

Notas para orçamento: Há a possibilidade de haver programas públicos (nacionais e comunitários) que possam apoiar financeiramente as alterações propostas, nomeadamente na criação de uma base de dados sobre as obras nacionais. A alteração de conteúdos *a priori* não acarreta custos, porque estará incluída na gestão de *back office* do site e a inclusão de RSS pode ser feita a partir de plataformas que já se encontram online e que são gratuitas (por exemplo: [http:// feedburner.com](http://feedburner.com)). Pode, no entanto, haver custos na reformulação da árvore do site, que estarão dependentes da empresa que o criou (caso exista). A implementação desta acção implica também a dotação de recursos para a gestão do site e a inserção de conteúdos. A contratação pode ser ao abrigo de programas de estágios profissionais.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de visitantes do site;

Outtake – Percorso do visitante dentro do site e tempo que este perde consultando-o, usando ferramentas como o Google Analytics ou o StatCounter (dois sites que fornecem um conjunto de informação sobre estatísticas do site – número de visitantes, localização geográfica dos visitantes, tempo que permaneceram no site e numa página, se acederam directamente ao site ou através de outro site, entre outros), e através do número de RSS solicitados;

Outcome – Número de contactos estabelecidos com a APC após a reestruturação; Número de notícias que tenham origem no site da APC; Adesão de novos associados.

– Estrutura organizacional

Descrição da acção: Atendendo a que os produtores têm falta de recursos para promover os seus filmes, a APC pode criar um gabinete de apoio à comunicação de longas-metragens, reunindo com os produtores no sentido de definir a melhor estratégia de comunicação para as suas produções com base nos recursos que estes têm disponíveis.

Intenção: Os produtores trabalhariam com profissionais de comunicação

especializados; O recurso a este gabinete permitiria que o orçamento destinado à comunicação fosse melhor aproveitado, uma vez que seria um serviço com um custo simbólico.

Objectivo(s) a que responde: Reforçar as relações com distribuidoras e exibidores e melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Associados.

Mensagem: A APC preocupa-se com a promoção das obras cinematográficas.

Prazo: A implementação desta acção levaria cerca de um ano a implementar e a estar completamente operacional. No final de seis meses depois de estar completamente operacional deverá ser efectuada uma avaliação dos resultados.

Notas para orçamento: Custos inerentes à criação de um gabinete dentro da associação, ou custos inerentes à contratação de uma agência de comunicação.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de campanhas que sejam solicitadas;

Outtake – Número de campanhas realizadas e Análise de clipping sobre as longas-metragens;

Outcome – Número de audiências dessas longas-metragens.

As táticas que se propõe a seguir visam melhorar a reputação do cinema português dando-o a conhecer aos seus stakeholders externos, nomeadamente audiências/espectadores, média, comunidade, empresas privadas. A realização de algumas destas táticas implica o envolvimento dos associados da APC, de outras produtoras, dos produtores, das escolas de cinema e dos cineclubes. O seu envolvimento e a sua relação com os seus contactos é importante para conseguir chegar a empresas privadas, ao ICA, ao Ministério da Cultura, aos exibidores e distribuidores, aos organismos públicos e a outras organizações culturais. São elas:

Táctica 2 – Campanha de notoriedade para o cinema português

– Projecção de Filmes nas fachadas de prédios

Descrição da Acção: A projecção de excertos de filmes, independentemente de se encontrarem em exibição ou não, nas fachadas de prédios de cidades com maior consumo de cinema.

Intenção: Gerar curiosidade e interesse sobre os filmes; Motivar à procura de mais

informação sobre o filme e a consequente ida à sala de cinema.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Média, Audiências/Espectadores, Comunidade, Distribuidores, Exibidores, Empresas Privadas

Mensagem: O cinema português é variado e de qualidade.

Prazo: Esta pode ser uma acção concentrada em curtos períodos de tempo distribuídos ao longo de um ano.

Notas para orçamento: É necessário conseguir o apoio das câmaras municipais e de entidades privadas para assegurar esta iniciativa devido aos custos que esta implica em termos logísticos e humanos.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de projecções realizadas;

Outtake – Análise de clipping sobre o acto das projecções e sobre os filmes projectados filmes;

Outcome – Aumento do número de filmes portugueses exibidos nas salas; Audiências que estes consigam obter.

– Criação de um canal de comunicação directo com os consumidores de cinema

Descrição da Acção: Criação do perfil numa rede social, por exemplo no Facebook, para partilhar informação e recolher opiniões. APC pode criar *quizes*⁶³, grupos (fãs de cinema português), entre outros.

Intenção: Recolher opiniões sobre as produções nacionais e sobre o cinema português; Recolher informação sobre os conhecimentos das suas audiências relativamente ao sector; Gerar interesse e curiosidade sobre o cinema português.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Audiências/Espectadores, Comunidade, Cineclubes, Festivais de Cinema, Empresas Privadas, Média.

Mensagem: Qualidade e variedade do cinema português.

Prazo: A implementação deve estar completa em dois meses. Esta é uma acção de duração ilimitada, que deve ser controlada periodicamente.

Notas para orçamento: Esta acção não tem custos, a adesão à rede é gratuita e a sua gestão pode ficar a cargo dos órgãos de gestão da APC, ou da pessoa contratada para gerir o site.

⁶³ Esta é uma aplicação que o Facebook disponibiliza para que os seus utilizadores possam criar questionários sobre os mais variados temas.

Métricas de avaliação:

Output – Número de pessoas que se associem à APC;

Outtake – Número de pessoas que participem nas actividades online (*quizes*, comentários à informação colocada – texto, vídeos ou outros -, grupos, entre outros);

Outcome – Número de referências ao cinema português que surjam nas páginas pessoais das pessoas que se associem à APC na rede social; Número de comentários que estas referências gerem Análise desses conteúdos.

– Parcerias com Operadoras de Redes Móveis

Descrição da Acção: Criação de uma parceria com as operadoras de redes móveis para oferta de bilhetes para antestreias de filmes portugueses.

Intenção: Dar a conhecer os filmes; Gerar vontade de ver e curiosidade.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Audiências/Espectadores.

Mensagem: A existência de cinema português.

Prazo: Esta acção pode ter uma duração ilimitada, dependendo da sua avaliação.

Notas para orçamento: A acção dependerá do acordo estabelecido com as operadoras.

Métricas de avaliação:

Output – Número de parcerias estabelecidas e número de convites enviados; número de pessoas que participaram nos concursos; número de cupões de promoção

Outtake – Número de bilhetes levantados; número de visitantes de sites; número de pessoas que clicaram em banners;

Outcome – Audiências geradas pelos filmes; número de pessoas que solicitaram informação adicional através da escrita de e-mail.

– Parcerias com Câmaras Municipais

Descrição: Através de parcerias com câmaras municipais, fazer projecções de filmes clássicos e contemporâneos nas praças municipais. Às pessoas que aderissem às projecções seria solicitado o preenchimento de um inquérito sobre o filme projectado e sobre o certame para avaliar a qualidade de ambos e a pertinência da acção.

Intenção: Gerar sensibilização e notoriedade sobre o cinema português.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Audiências/Espectadores, Comunidade, Média, Festivais de Cinema,

Cineclubes, Distribuidoras, Exibidores.

Mensagens: A qualidade do cinema português; Cinema português para os portugueses.

Prazo: Por se tratar de uma acção ao ar livre, deverá realizar-se durante os meses de verão e aproveitar a época alta, época de visitas dos turistas e dos emigrantes.

Notas para orçamento: Toda a acção pode realizar-se com a obtenção de patrocínios, nomeadamente das Câmaras Municipais, que podem ceder o espaço, e de empresas, para as despesas logísticas. Às empresas pode ser oferecidas contrapartidas, por exemplo a possibilidade de terem, no caso do patrocinador ser uma empresa de bebidas, uma barraca de venda de bebidas.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de projecções realizadas, Número de artigos publicados não só sobre o evento como também sobre as longas-metragens projectadas;

Outtake – Número de pessoas que assistem, Análise de clipping;

Outcome – Alteração da percepção sobre o cinema português, possível de medir através do questionário preenchido pelos espectadores após a projecção, aumento das audiências dos filmes portugueses e de número de filmes portugueses exibidos em salas de cinema nacionais.

Propõe-se também a realização de duas táticas ambiciosas que podem gerar interesse por parte das audiências/espectadores, de empresas privadas e das distribuidoras e exibidores, através da divulgação do que melhor se produz em Portugal.

– Programa sobre Cinema Português

Descrição da Acção: Negociação com um canal de televisão pública a criação de um programa de entretenimento e informação sobre cinema português, com duração de 30 minutos, onde se mostrarão entrevistas com os actores, realizadores, entre outros, excertos de filmagens, *trailers*, prémios no estrangeiro, críticas, etc.. Adicionalmente pode reservar-se uma parte do programa para passar trabalhos de alunos das Escolas de Cinema. Esta acção pode ser desenvolvida em parceria com o ICA, ou Ministério da Cultura e os canais que poderão estar mais interessados neste tipo de programa são a RTP, para passar na RTP2, ou a SIC, para passar na SICNotícias, ou SICRadical.

Intenção: Divulgar informação sobre as obras de produção nacional; gerar interesse e curiosidade sobre as obras; motivar a ida às salas de cinema.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses.

Públicos: Audiências/Espectadores, Associados da APC, outras produtoras não associadas, Produtores, Média, Escolas de Cinema, Festivais de Cinema, Cineclubes, Empresas Privadas.

Mensagem: A variedade e Qualidade do cinema português.

Prazo: Depende das negociações com o canal de televisão.

Notas para orçamento: Os custos dependem da negociação com o canal e das contrapartidas para este.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de episódios do programa;

Outtake – Audiências;

Outcome – Mudança de percepção sobre o cinema português, aumento das audiências de produções nacionais e aumento do número de filmes exibidos em salas de cinema.

– Festival de Cinema Português

Descrição da Acção: Realização de um festival de cinema português onde os filmes estreados no ano anterior são apreciados por um painel de júris e atribuídos prémios aos melhores num conjunto de categorias pré-estabelecido (Melhor Actor/Actriz, Melhor Realizador/Produtor/Director de fotografia, Melhor Filme, Melhor Guarda-Roupa, Melhor Banda Sonora, etc.). O nome do festival deverá reflectir algo significativo do cinema português, por exemplo reflectir um período vital no desenvolvimento do cinema português, ser conotado com algo excelente e extraordinário, por exemplo, o nome do actor mais querido do público de todos os tempos, ter uma noção de história, de saudade, por exemplo o nome do primeiro produtor, Produtora ou realizador. O significado do nome é importante, porque é necessário que os stakeholders sintam empatia pelo festival desde o primeiro instante. Idealmente conseguir que o festival seja transmitido em directo por um canal de televisão e na internet.

Intenção: Promover as produções nacionais.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses; Reforçar as relações com os distribuidores e exibidores.

Públicos: Audiências/Espectadores, Média, Comunidade, Associados, Outras produtoras não associadas, produtores, Empresas privadas, Ministério da Cultura, ICA, Distribuidores, Exibidores, Escolas de Cinema.

Prazo: O evento deverá ter lugar numa altura que tenha significado e que seja simbólica para o cinema português (por exemplo: data da primeira exibição de cinema em Portugal, data de estreia do primeiro filme português).

Notas para orçamento: O festival só será viável se tiver o apoio de instituições públicas (nomeadamente o ICA e o Ministério da Cultura) e privadas. Pode pedir-se às Escolas de Cinema que prestem apoio logístico e que registem o evento.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de pessoas que assistem ao festival, convidados e não convidados, Número de artigos gerados nos média, Compra dos direitos de transmissão, em directo, por uma estação de televisão e transmissão em directo na internet;

Outtake – Análise de *clipping*, Audiências da transmissão do festival quer pelo canal de televisão quer via internet;

Outcome – Alteração positiva da percepção sobre o cinema português.

– Exposição de Cinema Português

Descrição da acção: Em simultâneo com o festival de cinema organizar uma exposição de cinema português que reúna filmes de todos os tempos, os melhores, os piores, os esquecidos. A exposição pode realizar-se em vários locais, implicar diversas formas de exposição, não só de filmes (ou excertos), como de cenários, guarda-roupa, fotografias, fotogramas, recriações, em espaços públicos ou museus. Na exposição podem também mostrar-se trabalhos desenvolvidos pelos alunos das Escolas de Cinema.

Intenção: Chamar a atenção para o cinema português que se fez e que se faz; Gerar interesse sobre o tema.

Públicos: Média, Audiências/Espectadores, Escolas de Cinema, Comunidade, Empresas privadas, ICA, Ministério da Cultura, Distribuidores, Exibidores.

Mensagem: A qualidade, variedade e história do cinema português; A Cultura nacional.

Prazo: A acção deve ter uma duração de dois a três meses, por se tratar de uma acção com vários pólos de actividade, e deverá conjugar-se com a data de realização do festival.

Notas para orçamento: À semelhança do festival, este evento terá de contar com o apoio logístico e financeiro de entidades públicas e privadas.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de visitas à exposição e número de artigos publicados sobre o evento;

Outtake – Análise de clipping e resultados de um inquérito aos visitantes;

Outcome – Alteração da percepção sobre o cinema português.

Táctica 3 – Relação com os Média

– Entrevistas

Descrição: Promoção de entrevistas com actores, realizadores, produtores portugueses.

Intenção: Conseguir cobertura mediática sobre o cinema português, mudança de percepção sobre o sector e chamar a atenção para as produções nacionais.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses e reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Média, Comunidade, Audiências/Espectadores, Festivais de Cinema, Cineclubes, ICA, Ministério da Cultura, Empresas privadas, Exibidores e Distribuidores.

Mensagem: A qualidade e variedade do cinema português.

Prazo: Esta acção pode ser contígua às actividades promovidas e organizadas pela APC.

Notas para orçamento: Os custos dos contactos efectuados com os Média.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de entrevistas;

Outtake – Análise de Clipping;

Outcome – Mudança na percepção dos portugueses sobre a cinematografia nacional.

– Colaboração em programas televisivos

Descrição: Colaboração com canais temáticos de televisão (por exemplo, canal História, Biography Channel) na produção de programas ou episódios sobre cinema português, sobre pessoas relevantes do cinema português, sobre a técnica cinematográfica, etc..

Intenção: Dar a conhecer a história o cinema português, mudança de percepção sobre o sector e chamar a atenção para as produções nacionais.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses e reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Média, Comunidade, Audiências/Espectadores, Festivais de Cinema, Cineclubes, ICA, Ministério da Cultura, Empresas privadas, Exibidores e Distribuidores.

Mensagem: A qualidade, variedade e história rica do cinema português.

Prazo: Esta acção pode ser contígua às actividades promovidas e organizadas pela APC.

Notas para orçamento: Sendo uma colaboração à partida não haverá custos associados.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de colaborações;

Outtake – Género e abordagem do programa;

Outcome – Mudança na percepção dos portugueses sobre a cinematografia nacional.

– Divulgação de informação

Descrição: Divulgação dos resultados dos estudos efectuados pela APC, de estatísticas sobre o cinema e das acções a cima propostas; entre outros temas de interesse.

Intenção: Mudança de percepção sobre o sector, chamar a atenção para as produções nacionais e fidelização à informação divulgada pela APC.

Objectivo(s) a que responde: Melhorar a reputação dos filmes portugueses e reforçar as relações com distribuidores e exibidores.

Públicos: Média, Comunidade, Audiências/Espectadores, Festivais de Cinema, Cineclubes, ICA, Ministério da Cultura, Empresas privadas, Exibidores e Distribuidores.

Mensagem: A qualidade e variedade do cinema português.

Prazo: Esta acção pode ser contígua às actividades promovidas.

Despesas: As inerentes às acções a desenvolver e os custos dos contactos efectuados com os Média.

Métricas de Avaliação:

Output – Número de artigos publicados;

Outtake – Análise de Clipping;

Outcome – Mudança na percepção dos portugueses sobre a cinematografia nacional.

Adicionalmente à avaliação final da campanha, necessária para determinar se foi bem sucedida e qual deverá ser a estratégia futura, é fundamental que sejam feitas avaliações periódicas durante o tempo que decorrer a campanha. Estas avaliações devem ter em conta os resultados obtidos com a realização das táticas e respectivas acções realizadas até à data em que é efectuada a avaliação.

No final da campanha é importante que seja realizado um estudo a nível nacional para determinar qual a percepção sobre o cinema português. Este estudo pode posteriormente ser utilizado junto dos organismos públicos, nomeadamente ICA e Ministério da Cultura, e nas negociações com os distribuidores para melhorar o posicionamento do cinema português na relação com estes públicos.

Notas Finais

Terminado este trabalho apercebo-me que comecei a ver o cinema português de outra forma. Por exemplo, concebo o espaço de tempo que leva a uma produção nacional a chegar às salas de cinema do país e, muitas vezes, nem chegar a ser exibida nas salas. A minha pesquisa levou-me igualmente a aperceber que existem duas formas diferentes de encarar o cinema: a indústria norte-americana vê o cinema como uma forma de entretenimento que deve surpreender a sua audiência, mas essencialmente deve ir ao encontro dos seus desejos, tem uma visão económica do cinema; o cinema europeu, por sua vez, no qual se inclui o cinema português, encara o cinema como uma forma de arte e de expressão de cultura, é uma visão mais fechada, no sentido em que não obedece a tendências de mercado, mas sim ao ponto de vista do autor. Por outro lado, um conjunto de circunstâncias motivou uma ascensão do cinema americano face ao europeu, que resultou num, quase, monopólio da cinematografia norte-americana. O cinema europeu tem vindo a criar medidas que contrariem esta tendência, definindo programas de apoio, nomeadamente financeiro, à produção e disseminação de obras cinematográficas. O cinema português adoptou o mesmo método de apoio público ao cinema. No entanto, este apoio parece não ser suficiente para um crescimento sustentável do cinema português. É certo que o financiamento é importante na medida em que permite que a obra se concretize; porém é também importante que a obra seja dada a conhecer. É neste ponto que a cinematografia portuguesa é débil. Ou seja, não há uma organização do sector para promover mais filmes a serem exibidos nas salas nacionais ou para produzir mais obras, com mais recursos.

Com este trabalho não era meu objectivo desenhar uma campanha institucional que assentasse na importância de ver cinema português, mas antes propor uma campanha que motivasse a ida ao cinema, que mudasse aquela que é a percepção comum sobre as obras nacionais – cinema de autor, para um conjunto restrito de pessoas e com histórias desinteressantes. Por este motivo optei por elaborar a proposta para a APC. Enquanto associação, a APC tem um âmbito de acção mais abrangente do que qualquer produtora e, sendo uma associação de produtores, ela representa uma das partes mais significativas no processo de promoção de um filme. Porém ao começar a preparar o trabalho deparei-me com a indisponibilidade da APC em colaborar na elaboração deste projecto. Na ausência de resposta da APC às tentativas de contacto, o âmbito deste

projecto teve de ser alterado. O que inicialmente se propunha ser uma campanha desenhada com base as necessidades e recursos da APC, transformou-se numa proposta desenhada com base no conhecimento sobre sector e acerca das suas fraquezas.

Esta mudança de linha orientadora levou a que houvesse um trabalho empírico mais profundo sobre a estrutura e funcionamento do sector, com recurso a ferramentas de gestão que permitissem uma análise mais exacta e com a realização de trabalho de campo para validar os conhecimentos adquiridos quer na análise da literatura, quer na aplicação das ferramentas de gestão. Por outro lado, durante o processo de investigação sobre o sector, a análise de stakeholders, baseada no modelo Rawlins (2006), permitiu-me mapear o sector e identificar quais eram os públicos prioritários para a campanha que desenvolvi.

A fase de investigação sobre o sector proporcionou-me os dados necessários à construção de uma estratégia assente nas necessidades que identifiquei para o sector. Por um lado, não há uma tentativa de definir estratégias para combater a concorrência com filmes de outras nacionalidades; os espectadores vêem o que está em cartaz nas salas de cinema e os distribuidores e exibidores procuram exhibir filmes que dêem alguma garantia de sucesso. Por outro lado, a ausência de interesse pelo cinema português é falta de auto-promoção por parte dos agentes envolvidos no processo de produção de um filme. Há, por isso, um desconhecimento dos públicos sobre as obras nacionais produzidas.

Na fase de planificação do trabalho vi-me confrontada com a necessidade de propor uma campanha que desse resposta a algumas necessidades que identifiquei como sendo ideias chave no desenho da estratégia:

- Em primeiro lugar, é essencial que haja uma reestruturação organizacional na APC; a estrutura actual impossibilita a associação de fazer mais pelo cinema português e pelos seus associados;
- É necessária uma mudança de postura do sector, uma maior organização interna e uma vontade de atingir objectivos comuns são um factor chave para o desenvolvimento do sector;
- Para que haja potencial de crescimento do sector é necessária uma campanha de sensibilização que chame a atenção para a produção de obras nacionais;
- Sem a disponibilidade do Estado em colaborar na promoção dos filmes e não só na facilitação da sua distribuição e circulação (se não se souber que os filmes existem eles não serão exibidos, ou sendo exibidos passarão

despercebidos), a implementação de estratégias de comunicação adequadas não é plausível;

- É importante que o Estado intervenha junto dos distribuidores e exibidores para aumentar o número de obras exibidas em sala e com um espaço de tempo mais curto entre conclusão e exibição. Mas não deve ser só uma intervenção do Estado, o próprio sector deve mobilizar-se para que estes objectivos sejam atingidos e para criar vantagens competitivas face a filmes de outros países.

Por fim, gostaria de acrescentar que só uma estratégia não é suficiente para mudar todo um sector. Ela poderá trazer benefícios e ajudar a melhorar a situação actual mas este deve ser um trabalho contínuo e regularmente avaliado. Mais do que tudo, deve ser um trabalho e uma preocupação que se alastre a outros agentes dentro do sector.

Bibliografia

Austin, E.W.; Pinkleton, B.E. (2001) *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc Publishers

Conway, A. (2005) Going to Market. *Back Stage*, 46, [Internet] Disponível em <http://search.ebscohost.com/> [Consult. Outubro de 2008]

Cutlip; Center; Broom (1985) *Effective Public Relations* (6th Ed), Prentice Hall, New Jersey

Dale, M (1997). *The Movie Game, The Film Business in Britain, Europe and America*, London: Cassell.

Damáσιο, M. (2007) Processos de recepção do cinema português entre os seus públicos locais, Ed. *Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias*

Delener, N. (2007) The Movie Industry: managing the box office slump. *Northeast Business & Economics Association*, [Internet] Disponível em <http://search.ebscohost.com/> [Consult. Outubro de 2008]

Estatutos da Associação de Produtores de Cinema, [Internet] Disponível em <http://www.apcinema.pt> [Consult. Outubro de 2008]

Executive Digest (2009) “«O Orfanato» a criação de um sucesso.”. nº38, Maio. pp.83-89

Gonçalves, N. (2009). Entrevista por Catarina Alfaia e Maria João Vieira Pinto. “Cinema é negócio multiplataforma”. *Marketeer*, nº155, Junho. pp.40-46

Grilo, J. M. (1958) *As Lições de Cinema: Manual de Filmologia*, Lisboa, Edições Colibri.

Grunig, James E. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey

Grupo Marktest (2009) M&P Anuário 2008.

Helios Media (2009) European Communication Monitor, [Internet] Disponível em <http://www.communicationmonitor.eu/> [Consult. Outubro de 2009]

Hill, M. M.; Hill, A. (2002) *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Instituto do Cinema e do Audiovisual (2008) Anuário Estatístico do Cinema, [Internet] Disponível em <http://www.ica-ip.pt> [Consult. Outubro de 2008]

Instituto Nacional de Estatística (2009) *Estatísticas da Cultura, Desporto e Lazer 2007*, [Internet] Disponível em <http://www.ine.pt> [Consult. em Setembro de 2008 e Junho de 2009]

Jon. S.; John M. (2007a) Are Movie Theaters Doomed? Do Exhibitors see the big picture as theatres lose their competitive advantage?, [Internet] Disponível em <http://www.sciencedirect.com> [Consult. Outubro de 2008]

Kerrigan, F. (2002). Does structure matter? an analysis of the interplay between company structure and the marketing process in the film industry. *Academy of Marketing Conference*, University of Nottingham Business School.

Kerrigan, F.; Ozbiligin, M. (2004). Film marketing in Europe: Bridging the gap between policy and practice. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. Volume 9, nº3. pp 229-237

Lei nº 42/2004, Lei de Arte Cinematográfica e do Audiovisual.

Lindenmann, W. (2006) Public Relations Research for Planning and Evaluation. *Institute for Public Relations*, [Internet] Disponível em <http://www.institutforpr.org> [Consult. Outubro de 2009]

London Economics and BIPE Conseil (1994) White Book of the European Exhibition Industry. Media Salles, [Internet] Disponível em <http://www.mediasalles.it/whitebook.htm> [Consult. a 31 de 08 de 2009]

Marketeer (2009) “Quem é quem na distribuição. nº155, Junho. pp.48-52

Meers, F., Look who’s watching! A brief reflection on European cinema audiences. *Media Salles Cinema Research Library*, [Internet] Disponível em <http://www.mediasalles.it/> [Consult. Julho de 2009.]

Mendes, J.V. (2009). Como levar mais espectadores às salas. *Marketeer*, nº155, Junho. pp. 32-38

Moss, D.; Vercic, D.; Warnaby, C. (2003) *Perspectives on Public Relations Research*, Routledge

Observatório Europeu de Audiovisual (2009) Focus World Film Market Trends, [Internet] Disponível em http://www.obs.coe.int/oea_publ/market/focus.html.en?print [Consult. Julho de 2009]

Overhoff, Carolin (Coord.) (2007) *O Cinema Português através dos seus filmes*, Lisboa, Campo das Letras Editores S.A.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitiveness: with a new introduction*, New York, Free Press.

Rawlins, B. L. (2006) Prioritizing Stakeholders for Public Relations. *Institute for Public Relations*, [Internet] Disponível em <http://www.institutforpr.org> [Consult. Dezembro de 2007]

Stacks, W. (2006) Dictionary of Public Relations Measurement and Research. Institute for Public Relations. [Internet] Disponível em <http://www.instituteforpr.org> [Consult. Outubro de 2009]

Stoff, R. (2008) Promoting films in the good old days. *St. Louis Journalism Review*. [Internet] Disponível em <http://www.instituteforpr.org> [Consult. Outubro de 2009]

Tench, R.; Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*, Prentice Hall.

Thompson, A.; Strickland, A. (1998) *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill

Tilson, J. D. (2003) Public Relations and Hollywood: A Fistful of Publicity. *Public Relations Quarterly*, 48.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oask

Young, M.; Gong, J. J.; Stede, W. A. V. D.; Sandino, T.; DU, F. (2008) The Business of Selling Movies. *Strategic Finance*. [Internet] Disponível em <http://search.ebscohost.com/> [Consult. Outubro de 2008]

Site consultados

Asociace Producentů v Audiovizi, <http://www.asociaceproducentu.cz>, consultado em Setembro de 2009

Associação de Produtores de Cinema, <http://www.apcinema.pt>, consultado em Dezembro de 2008, Junho de 2009 e Setembro de 2009

Bareme Cinema, Marketest, <http://www.marketest.pt>

Centro Profissional do Sector Audiovisual, <http://www.cpav.pt/>, consultado em Agosto de 2009

Cineguia Portugal, <http://www.cineguiaportugal.pt>, consultado em Agosto de 2009

Instituto do Cinema e do Audiovisual, <http://www.ica-ip.pt>, consultado em Janeiro de 2009

Internet Movie Data Base, <http://www.imdb.com>, consultado em Janeiro de 2009 e Outubro de 2009

ANEXOS

Anexo I – Listagem de fornecedores do sector cinematográfico português⁶⁴

Argumentista(s)

Equipa de Produção

Director de Produção

Chefe de Produção

Chefe de Produção Adjunto / 1º Assistente de Produção

Administrador de Produção / Contabilista

Secretaria de Produção

Motorista de Produção

Estagiários de Produção

Equipa de Realização

Realizador

1º Assistente de Realização

2º Assistente de Realização

3º Assistente de Realização

Estagiário

Anotador

Assistente de Anotação

Repereur

Reforço

Equipa de Caracterização

Caracterizador

Assistente de Caracterizador

Cabeleireiro Audiovisual

Assistente de Cabeleireiro

Maquilhador

Assistente de Maquilhador

Equipa de Guarda-Roupa

Figurinista

Chefe de Guarda-Roupa

Mestra Costureira

Costureira

Estagiário

Equipa de Fotografia

Director de Fotografia

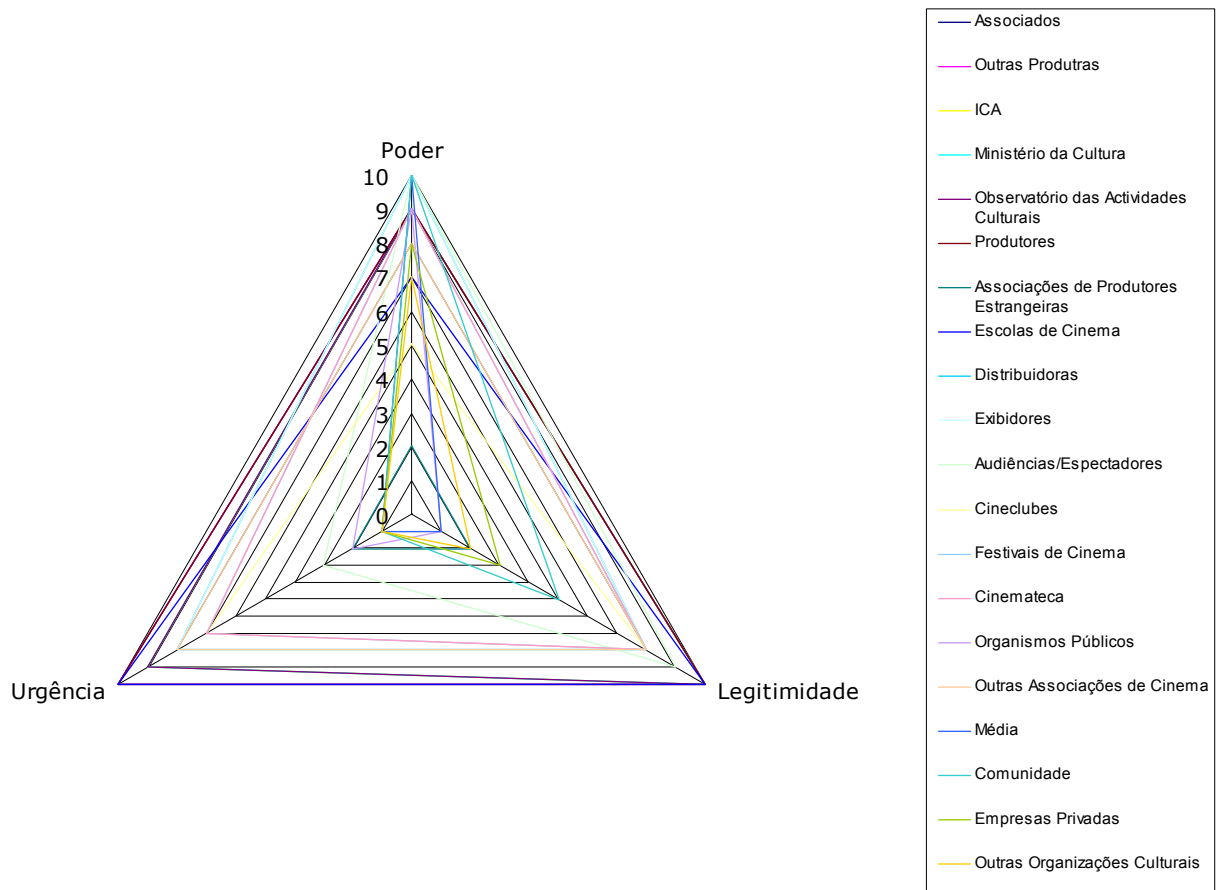
Chefe de Electricista

⁶⁴ Fonte: Centro Profissional do Sector Audiovisual

Chefe Maquinista
1º Assistente de Imagem
Operadores
Equipa de Iluminação
Iluminador Chefe
Assistente Iluminador
Grupista
Estagiário Iluminador
Equipa de Maquinaria
Chefe de Maquinaria
Assistente Maquinista
Estagiário Maquinista
Equipa de Som
Director de Som
Assistente de Som
Equipa de Efeitos Especiais
Equipa de Casting
Director de Casting
Assistente de Casting
Scouter
Equipa de Actores e Duplos
Figurantes
Equipa de Design de Produção
Chefe de Design de Produção
Assistente de Design de Produção
Cenógrafo
Aderecistas
Estagiário
Montador
Agência de Castings
Agentes
Catering
Pólicia
Bombeiros
Gestão Pública de Espaços
Outros

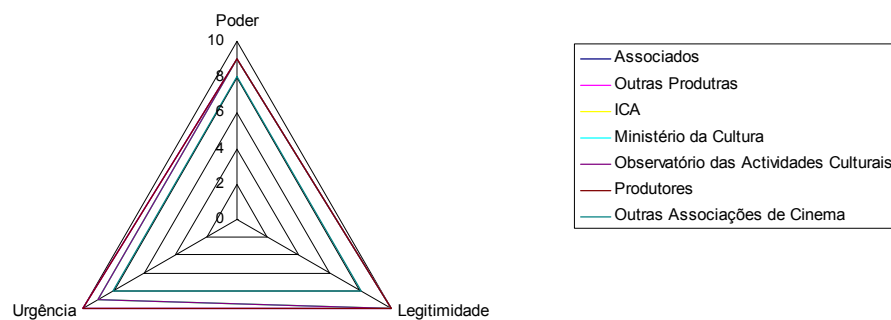
Anexo II – Análise de Stakeholders

Índice de Saliência dos Stakeholders do Cinema Português

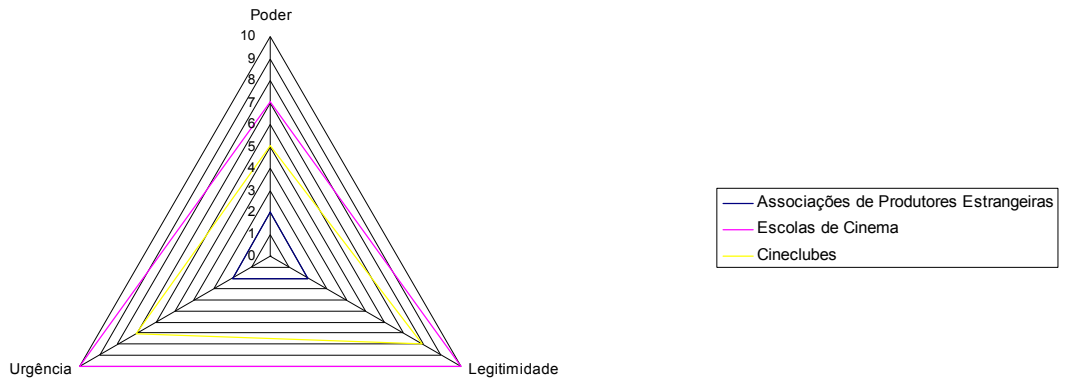


Índice de Saliência de Stakeholders por grupos

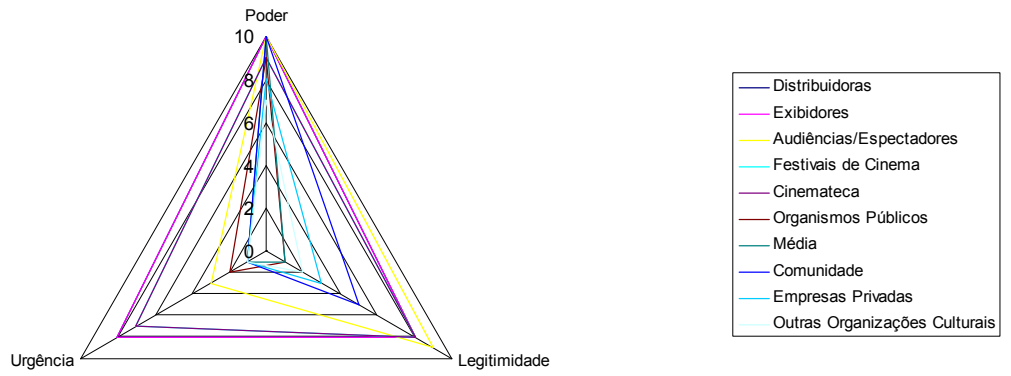
Índice de Saliência - Públicos Definitivos



Índice de Saliência - Públicos Expectantes



Índice de Saliência - Públicos Latentes



Anexo III – Cronograma de acção da Estratégia

Designação da Tática/acção	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Inquérito às Produtoras												
Táctica 1 Renovação da Imagem da APC												
Definição Estratégica												
Aplicação de um questionário aos associados												
Estudo sobre comportamento do consumidor de cinema												
Reestruturação do site da APC												
Estrutura Organizacional												
Táctica 2 Campanha de notoriedade para o cinema português												
Projeção de filmes nas fachadas dos prédios												
Parcerias com Operadoras de Redes Móveis												
Parcerias com Câmaras Municipais												
Programa sobre Cinema Português												
Festival de Cinema Português												
Exposição de Cinema Português												
Táctica 3 Relação com os Média												
Entrevistas												
Colaboração em programas televisivos												
Divulgação de informação												
Estudo sobre o consumidor												
Avaliação da Estratégia												

Designação da Tática/acção	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Inquérito às Produtoras												
Táctica 1 Renovação da Imagem da APC												
Definição Estratégica												
Aplicação de um questionário aos associados												
Estudo sobre comportamento do consumidor de cinema												
Reestruturação do site da APC												
Estrutura Organizacional												
Táctica 2 Campanha de notoriedade para o cinema português												
Projeção de filmes nas fachadas dos prédios												
Parcerias com Operadoras de Redes Móveis												
Parcerias com Câmaras Municipais												
Programa sobre Cinema Português												
Festival de Cinema Português												
Exposição de Cinema Português												
Táctica 3 Relação com os Média												
Entrevistas												
Colaboração em programas televisivos												
Divulgação de informação												
Estudo sobre o consumidor												
Avaliação da Estratégia												

Designação da Tática/acção	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36
Inquérito às Produtoras												
Táctica 1 Renovação da Imagem da APC												
Definição Estratégica												
Aplicação de um questionário aos associados												
Estudo sobre comportamento do consumidor de cinema												
Reestruturação do site da APC												
Estrutura Organizacional												
Táctica 2 Campanha de notoriedade para o cinema português												
Projeção de filmes nas fachadas dos prédios												
Parcerias com Operadoras de Redes Móveis												
Parcerias com Câmaras Municipais												
Programa sobre Cinema Português												
Festival de Cinema Português												
Exposição de Cinema Português												
Táctica 3 Relação com os Média												
Entrevistas												
Colaboração em programas televisivos												
Divulgação de informação												
Estudo sobre o consumidor												
Avaliação da Estratégia												

Relatório de Avaliação da Acção

Anexo IV – Glossário

Produtora	Empresa que trata de todas as necessidades logísticas e humanas de uma obra cinematográfica, é também o responsável pela recolha de fundos para realização do filme.
Filme	Obra audiovisual inicialmente filmada em película para ser exibido em pequeno (televisão) ou grande formato (ecrã de sala de cinema).
Distribuidor	Empresa que adquire os direitos para distribuição de filmes em várias plataformas.
Exibidor	Empresa que adquire os direitos de exibição de filmes, para projecção pública em ecrã de grande formato.
Longa-metragem	Filme com duração superior a 90 minutos.
Desenvolvimento	Fase que antecede a produção. Identificação de todas as necessidades para produção do filme (logísticas e humanas), calendarização de todo o processo de produção, filmagem e pós-produção. Nesta fase são também realizados estudos de opinião sobre a temática do filme, junto dos seus públicos alvo.
Produção	Fase que acompanha a rodagem do filme e que coordena o plano logístico e humano definido na fase de desenvolvimento. Nesta fase também se coordenam os esforços de promoção do filme.
Distribuição	Fase de negociação entre distribuidora e exibidor para exibição do filme.
Exibição	Exposição pública em sala de cinema e grande ecrã.
Promoção	Ação de comunicar o filme junto dos média, ou outros meios, em qualquer das fases de construção do filme.
Pós-produção	Fase final da construção do filme, onde se fazem os acertos técnicos finais à obra. Nesta fase são também realizadas mostras do filme (screenings) a uma audiência representativa do público-alvo do filme, para recolha de opinião e eventuais melhorias ou alterações à obra.
Plataforma(s)	Suporte de projecção do filme, pode ser ecrã de sala de cinema, canal de televisão, internet, DVD, entre outros.

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2007/2009

**Análise de Questionários
sobre o cinema em Portugal**

Eduarda Camilo
Escola Superior de Comunicação Social

30 de Novembro de 2009

Orientador
Prof. João Duarte
Escola Superior de Comunicação Social

Índice

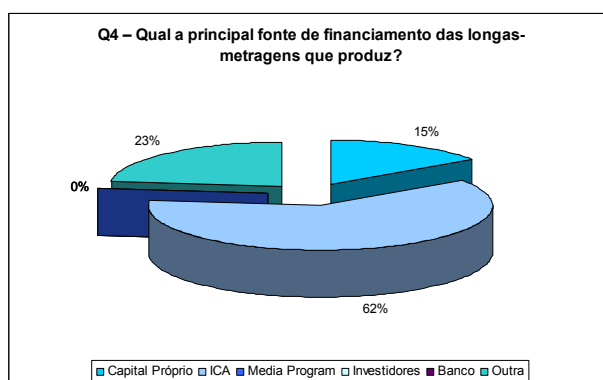
Análise do Questionário	1
Anexos	7
Anexo I - Construção do Questionário	
Anexo II - Questionário	
Anexo III – Análise gráfica das questões	

Análise do Questionário

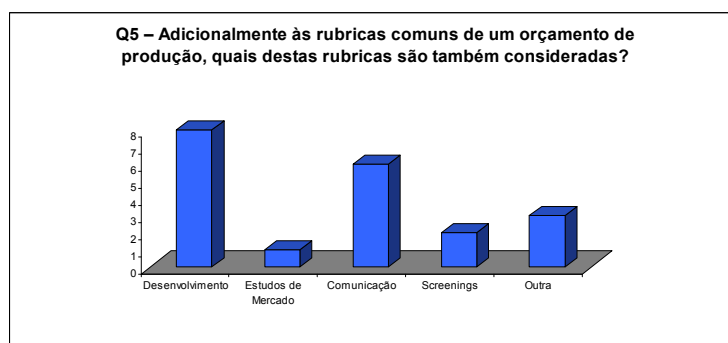
Financiamento e abordagem de gestão

Das respostas recebidas a maioria não tinha como principal área de negócio⁶⁵ a produção de longas-metragens (20%), mas sim a produção de documentários (60%). Estas mesmas produtoras são relativamente recentes⁶⁶, com menos de 10 anos (59%).

A produção de longas-metragens⁶⁷, pode dizer-se, é escassa, no máximo uma a duas produções por ano e confirma-se a tendência europeia de financiamento maioritariamente público. 62% dos respondentes indicaram o ICA como principal financiador⁶⁸ das produções de longas-metragens. Apenas 15% indica que o financiamento das suas produções é feito com capital próprio.



Em termos de produção, quando inquiridos sobre que rubricas (de um conjunto pré-indicado) fazem parte do orçamento⁶⁹ para uma longa-metragem, a opção “comunicação” é a segunda resposta mais seleccionada; a primeira é “desenvolvimento”. Curiosamente, algumas das produtoras que seleccionaram a opção “outro”, ao especificar a sua escolha indicaram “promoção”.



Desenvolvimento das obras, apoio às mesmas e avaliação do sucesso

⁶⁵ Q1 – Qual a principal área de negócio da produtora?

⁶⁶ Q2 – Em que ano iniciou a produtora a sua actividade?

⁶⁷ Q3 – Quantas longas-metragens produz em média por ano?

⁶⁸ Q4 – Qual a principal fonte de financiamento das longas-metragens que produz?

⁶⁹ Q5 – Adicionalmente às rubricas comuns de um orçamento de produção, quais destas rubricas são também consideradas?

Quando questionados sobre a origem dos argumentos⁷⁰, para as longas-metragens, a maioria das produtoras indica que são os realizadores que submetem as ideias. A segunda origem mais frequente para submeter um argumento são os argumentistas. Relativamente às actividades do plano de trabalhos⁷¹ para uma longa-metragem, “desenvolvimento”, “distribuição” e “exibição” fazem parte das actividades de muitas das produtoras. No entanto, a fase de “desenvolvimento” é a que se destaca, como fazendo parte do plano de trabalhos da maioria das produtoras. Mais uma vez é curiosa a indicação de “promoção”, por parte de algumas produtoras, na especificação da opção “outra”.

Sobre o apoio que as produtoras podem receber, adicionalmente ao financiamento, por parte do ICA⁷², estas indicaram que o ICA presta apoio essencialmente na divulgação das longas-metragens. Embora algumas produtoras tenham indicado que o ICA também presta outro tipo de apoio relacionado com a presença dos filmes em festivais.

Questionados sobre a avaliação do sucesso⁷³ de uma longa-metragem ressaltam algumas opiniões comuns entre as produtoras. O sucesso de uma longa-metragem nacional é medido essencialmente por festivais de cinema, em que a obra esteja presente, a concurso, ou ganhe prémios; pelo número de espectadores em sala e bilheteiras; pelas vendas, sejam DVDs ou a canais de TV. Mas o factor mais referido pelas produtoras foi “Prémios”. No entanto, quando questionadas sobre o lucro⁷⁴ das longas-metragens, as produtoras responderam que “nunca” ou “raramente” as receitas das produções cobrem as despesas.

Percepção sobre o associativismo no sector

Pertencer a uma associação⁷⁵ não é uma prioridade para as produtoras, porque apenas um pouco mais de metade pertence a uma associação (54%). Das produtoras que pertencem a uma associação, a maioria pertence à APC (50%), seguida da APORDOC⁷⁶ (20%). Estes resultados não são inesperados porque estamos a falar com produtoras, que maioritariamente produzem documentários para cinema. 67% das produtoras que responderam “sim” a esta questão, só pertence a uma associação. Questionadas sobre a

⁷⁰ Q6 – As ideias para argumentos têm origem em:

⁷¹ Q7 – Durante a produção de uma longa-metragem quais destas actividades fazem parte do plano de trabalho?

⁷² Q10 – Adicionalmente ao financiamento que outro tipo de apoio presta o ICA?

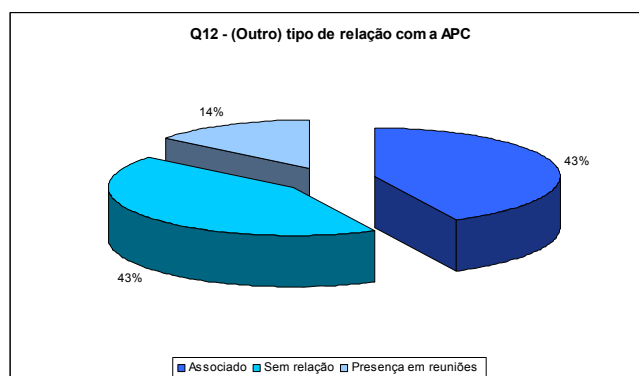
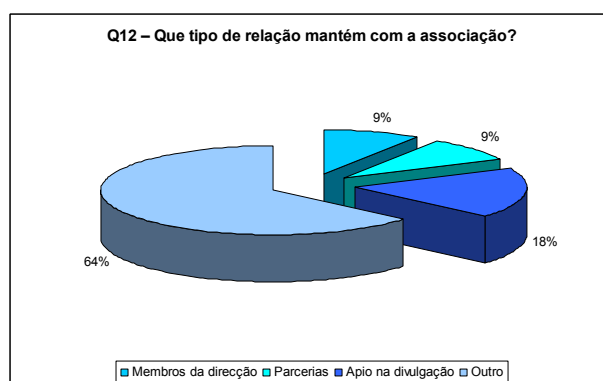
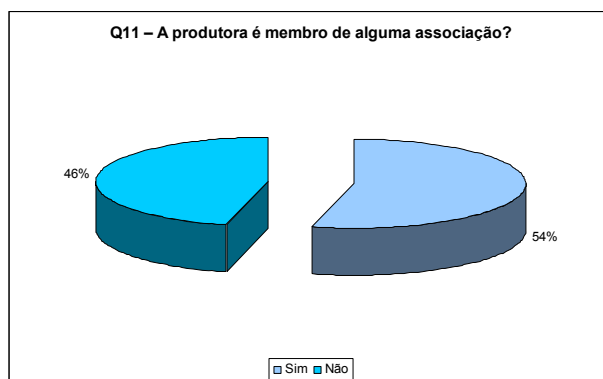
⁷³ Q8 – Depois de exibida uma longa-metragem, como é avaliado o seu sucesso?

⁷⁴ Q9 – Em que medida as despesas de produção de uma longa-metragem são cobertas pelas receitas?

⁷⁵ Q11 – A produtora é membro de alguma associação?

⁷⁶ APORDOC (Associação pelo Documentário)

sua relação com a associação⁷⁷ a que pertencem, 64 % das produtoras indicaram que mantinham “outro” tipo de relação com associação, que não uma das opções pré-indicadas. Ao especificarem que tipo de relação mantêm, as produtoras com a associação não se detecta uma predominância por um ou outro tipo de relação. Algumas são apenas associados (43%), outras não têm relação (43%) e há ainda quem apenas participe nas reuniões da associação (assembleias ou outros – 14%).



Relação com as distribuidoras e formas de rentabilização

Sobre a sua relação com as distribuidoras, a maioria das produtoras, que responderam a esta questão, negociam as longas-metragens caso a caso com as

⁷⁷ Q12 – Que tipo de relação mantém com a associação?

distribuidoras⁷⁸, o licenciamento dos direitos⁷⁹ sobre a longa-metragem e a definição de uma estratégia de comunicação para as distribuidoras⁸⁰ também é definido caso a caso. Quando questionadas sobre que direitos costumam licenciar⁸¹, o mais comum é a exibição em sala, embora algumas produtoras também licenciam os direitos para televisão por cabo, aluguer/*pay-per-view*, venda de DVD/Vídeo/*Blue Ray* e Internet. No seguimento da questão perguntou-se às produtoras como rentabilizavam as suas longas-metragens⁸². As opções com maior número de respostas foram DVD/Vídeo/*Blue Ray*, exibição em sala e televisão pública. Algumas produtoras também rentabilizam os seus filmes pela exibição em televisão por cabo e no aluguer/*pay-per-view*.

Pesquisa de Mercado e abordagem à promoção: o papel da comunicação e RP

Questionando as produtoras sobre a sua forma de actuação face às longas-metragens, estas responderam que: “raramente” (75%) os seus argumentos resultam de um gosto detectado nos consumidores de cinema⁸³; 56% “quase sempre” posicionam a longa-metragem para um segmento de mercado específico⁸⁴; “nunca” (56%) ou “raramente” (44%) as produtoras realizam estudos de mercado junto das suas audiências⁸⁵, o mesmo acontece com os *screenings*⁸⁶ – 67% “raramente” realiza *screenings* e 33% “nunca” os realiza.

Segundo os inquiridos as longas-metragens têm estratégias de comunicação⁸⁷, seja de forma formal (50%) ou informal (50%), que são definidas⁸⁸ nas fases iniciais: “desenvolvimento” e “produção”. Quando questionadas sobre a responsabilidade de comunicar⁸⁹ as longas-metragens, 75% das produtoras considera que é uma responsabilidade partilhada com as distribuidoras. As restantes 25% consideram que a comunicação cabe só às produtoras.

⁷⁸ Q13 – Como são distribuídas as longas-metragens?

⁷⁹ Q15 – Todos os direitos de licenciamento das longas-metragens são vendidos à(s) distribuidora(s)?

⁸⁰ Q14 – É definida uma estratégia de comunicação para promover as longas-metragens junto das distribuidoras?

⁸¹ Q16 – (Em caso de ter respondido NUNCA) que direitos são vendidos?

⁸² Q17 – Como é rentabilizada a longa-metragem?

⁸³ Q18 – A ideia para argumento é resultado de um gosto detectado junto do público que assiste às longas-metragens?

⁸⁴ Q19 – A longa-metragem é posicionada para um segmento de mercado específico?

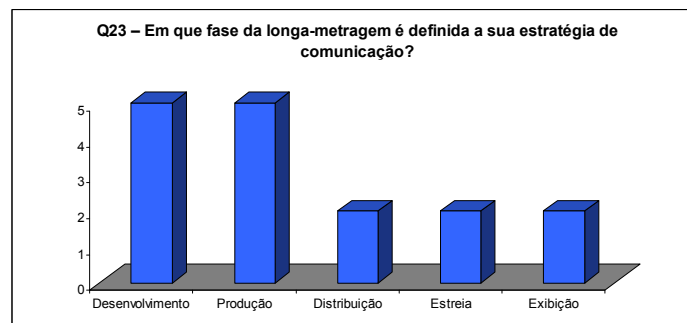
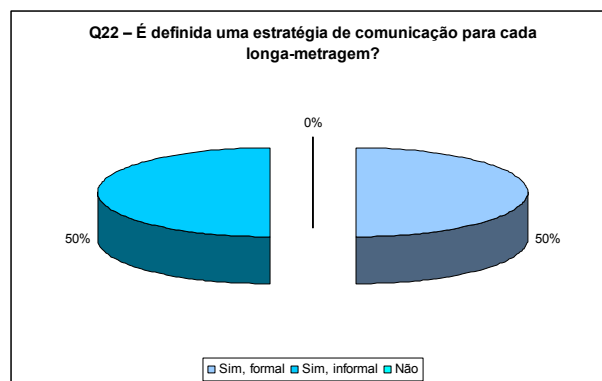
⁸⁵ Q20 – São realizados estudos de mercado para detectar junto das audiências cinematográficas os seus gostos?

⁸⁶ Q21 – São realizados *screenings* para averiguar a opinião do público-alvo da longa-metragem?

⁸⁷ Q22 – É definida uma estratégia de comunicação para cada longa-metragem?

⁸⁸ Q23 – Em que fase da longa-metragem é definida a sua estratégia de comunicação?

⁸⁹ Q24 – A quem cabe a responsabilidade de comunicar a longa-metragem?



Especificamente sobre a relação das produtoras com as relações públicas⁹⁰, 75% das produtoras que responderam à questão considera que as relações públicas são importantes na comunicação de uma longa-metragem. No entanto, quando inquiridas sobre que táticas específicas são mais utilizadas⁹¹, as produtoras não demonstram uma tendência para usar uma ou outra tática, elas recorrem a várias técnicas para promover as suas longas-metragens. Por outro lado, ao serem questionadas sobre táticas para promover as suas obras cinematográficas que não estejam ligadas às relações públicas⁹², as respostas coincidem, mais ou menos, com as repostas dadas à questão anterior, não revelando também nenhuma tendência. Em relação ao uso das novas tecnologias, novos media⁹³, para promover longas-metragens, 75% das produtoras diz que os utiliza para promover as suas obras. Em termos de avaliação⁹⁴, as estratégias de comunicação são avaliadas, essencialmente, com base em dois critérios: número de espectadores e cobertura mediática.

Sobre a importância de uma campanha de comunicação⁹⁵ para promover as longas-metragens 100% das produtoras que responderam a esta questão consideram que é um

⁹⁰ Q25 – A produtora recorre às Relações Públicas (relação com a comunicação social, relação com o governo, social media, etc.) para promover as longas-metragens?

⁹¹ Q26 – A que táticas de Relações Públicas (*press release*, conferências de imprensa, redes sociais, *blogs*, festa de antestreia, actividades conjuntas com empresas parceiras, etc.) recorrem com mais frequência?

⁹² Q27 – Sem ser acções de relações públicas a que outro tipo de acções de comunicação costuma recorrer?

⁹³ Q28 – A produtora costuma recorrer às novas técnicas de comunicação online (website Twitter, *social networks*, etc.) para promover as longas-metragens?

⁹⁴ Q29 – Como é avaliada a eficácia de uma estratégia de comunicação de uma longa-metragem?

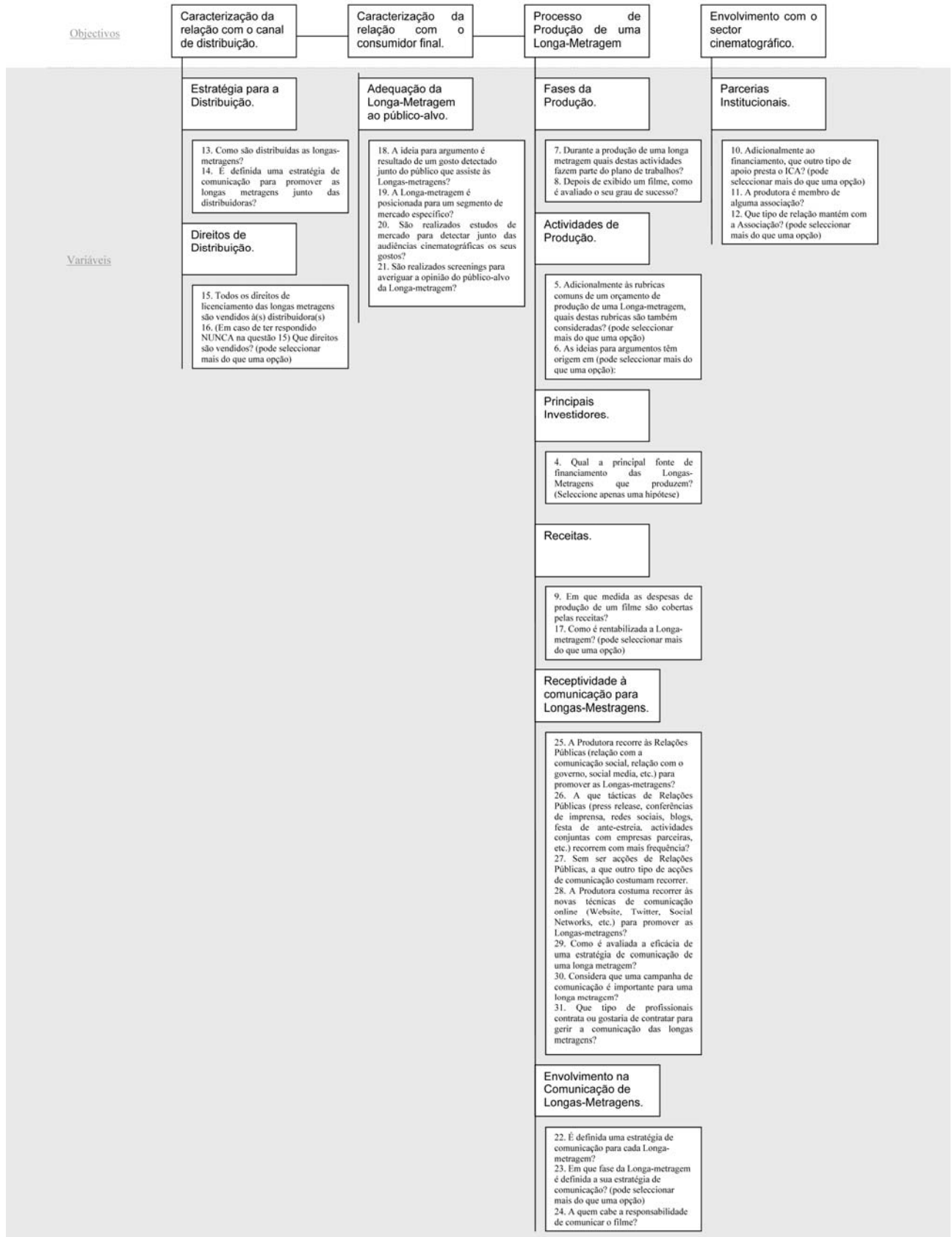
⁹⁵ Q30 – Considera que uma campanha de comunicação é importante para uma longa-metragem?

factor importante e de um modo geral recorrem a profissionais de comunicação⁹⁶ para o fazer (assessores de imprensa, relações públicas).

⁹⁶ Q31 – Que tipo de profissionais contrata ou gostaria de contratar para gerir a comunicação das longas-metragens?

Anexos

Anexo I – Construção do questionário



Características dos casos

1. Qual é a principal área de negócio da produtora
2. Em que ano iniciou a produtora a sua actividade?
3. Quantas longas-metragens produz em média por ano?

Anexo II - Questionário

Projecto de Investigação sobre o cinema em Portugal [Sair do inquérito »](#)

Dados sobre a Produtora

1.

Qual é a principal área de negócio da produtora *

- Longas-Metragens
- Curtas-Metragens
- Animação
- Documentário

2.

Em que ano iniciou a produtora a sua actividade? *

3.

Quantas Longas-Metragens produz em média por ano? *

4.

Qual a principal fonte de financiamento das Longas-Metragens que produzem? (Seleccione apenas uma hipótese) *

- Capital próprio (da Produtora)
 - ICA
- MEDIA Program
- Investidores
- Banco
- Outra, por favor especifique

5.

Adicionalmente às rubricas comuns de um orçamento de produção de uma Longa-Metragem, quais destas rubricas são também consideradas? (pode seleccionar mais do que uma opção) *

- Desenvolvimento
- Estudos de Mercado
- Comunicação
- Screenings
- Outra, por favor especifique

6.

As ideias para argumentos têm origem em (pode seleccionar mais do que uma opção): *

- São submetidas por Argumentistas
- São submetidas pelo Realizador
- São submetidas pelo Produtor
- São encomendadas por uma instituição privada
- São encomendadas pelo Estado
- Outro, por favor especifique

7.

Durante a produção de uma Longa-Metragem quais destas actividades fazem parte do plano de trabalhos? *

- Desenvolvimento
- Distribuição
- Exibição
- Outro, por favor especifique

8.

Depois de exibida uma Longa-Metragem, como é avaliado o seu grau de sucesso? *

9.

Em que medida as despesas de produção de uma Longa-Metragem são cobertas pelas receitas? *

- Nunca Raramente Quase Sempre Sempre

10.

Adicionalmente ao financiamento, que outro tipo de apoio presta o ICA? (pode seleccionar mais do que uma opção) *

- Apoio na divulgação das Longas-Metragens de produção nacional
 - Apoio jurídico/legal
- Apoio na procura de parceiros (realizador, produtor, argumentista, etc...)
- Outro, por favor especifique

11.

A produtora é membro de alguma associação? *

- Sim
- Não

- Qual?

12.

Que tipo de relação mantém com a Associação? (pode seleccionar mais do que uma opção) *

- Membros da direcção
- Organização de actividades em parceria
- A associação apoia na divulgação das Longas-Metragens
- Outro, por favor especifique

Avançar »

1/4

Projecto de Investigação sobre o cinema em Portugal Sair do inquérito »**Relação com a Distribuição**

13.

Como são distribuídas as Longas-Metragens? *

- Contracto de exclusividade, por determinado período de tempo
- Contracto de exclusividade, por um número pré-estabelecido de Longas-Metragens
 - Contactos caso a caso com Distribuidores
- Outra, por favor especifique

14.

É definida uma estratégia de comunicação para promover as Longas-Metragens junto das distribuidoras? *

- Sim, uma estratégia global para todas
- Em geral sim, mas há Longas-Metragens com estratégias particulares
 - É definido caso a caso
 - Nunca

15.

Todos os direitos de licenciamento das Longas-Metragens são vendidos à(s) distribuidora(s) *

- Sim para todas as nossas Longas-Metragens
 - É definido caso a caso
 - Nunca

16.

(Em caso de ter respondido NUNCA na questão 15)
Que direitos são vendidos? (pode seleccionar mais do que uma opção)

- Exibição em sala de cinema
 - Televisão Pública
 - Televisão por Cabo
 - Aluguer/Pay-per-view
 - DVD/Video/BlueRay
 - Internet
 - Banda Sonora
- Outra, por favor especifique

17.

Como é rentabilizada a Longa-Metragem? (pode seleccionar mais do que uma opção) *

- Exibição em salas de cinema
 - Televisão Pública
 - Televisão por Cabo
 - Aluguer/Pay-per-view
 - DVD/Video/BlueRay
 - Banda Sonora
 - Poster/Postais/Foto-frames
 - Publicação do guião
 - Videojogos
 - Mershandising
- Outra, por favor especifique

2/4

Projecto de Investigação sobre o cinema em Portugal Sair do inquérito »

Relação com o espectador

18.

A ideia para argumento é resultado de um gosto detectado junto do público que assiste às Longas-Metragens? *

Nunca Raramente Quase sempre Sempre

19.

A Longa-Metragem é posicionada para um segmento de mercado específico? *

Nunca Raramente Quase sempre Sempre

20.

São realizados estudos de mercado para detectar junto das audiências cinematográficas os seus gostos? *

Nunca Raramente Quase sempre Sempre

21.

São realizados screenings para averiguar a opinião do público-alvo da Longa-Metragem? *

Nunca Raramente Quase sempre Sempre

3/4

Projecto de Investigação sobre o cinema em Portugal [Sair do inquérito »](#)**Estratégia de Comunicação dos filmes**

22.

É definida uma estratégia de comunicação para cada Longa-Metragem? *

- Sim, é definida uma estratégia formal
 - Sim, mas de modo informal
 - Não

23.

Em que fase da Longa-Metragem é definida a sua estratégia de comunicação? (pode seleccionar mais do que uma opção) *

- Desenvolvimento
 - Produção
 - Distribuição
 - Estreia
 - Exibição

24.

A quem cabe a responsabilidade de comunicar a Longa-Metragem? *

- Produtora
- Distribuidora
- Ambas

25.

A Produtora recorre às Relações Públicas (relação com a comunicação social, relação com o governo, social media, etc.) para promover as Longas-metragens? *

- Sim
- Não

26.

A que táticas de Relações Públicas (press release, conferências de imprensa, redes sociais, blogs, festa de ante-estreia, actividades conjuntas com empresas parceiras, etc.)recorrem com mais frequência? *

27.

Sem ser acções de Relações Públicas, a que outro tipo de acções de comunicação costumam recorrer? *

28.

A Produtora costuma recorrer às novas técnicas de comunicação online (Website, Twitter, Social Networks, etc.) para promover as Longas-metragens? *

- Sim
- Não

29.

Como é avaliada a eficácia de uma estratégia de comunicação de uma longa metragem? *

30.

Considera que uma campanha de comunicação é importante para uma longa metragem? *

- Sim
- Não

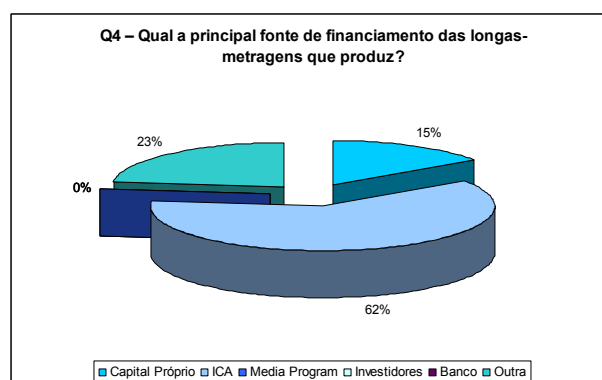
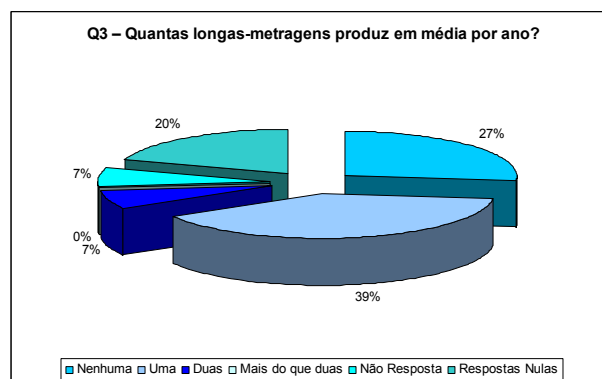
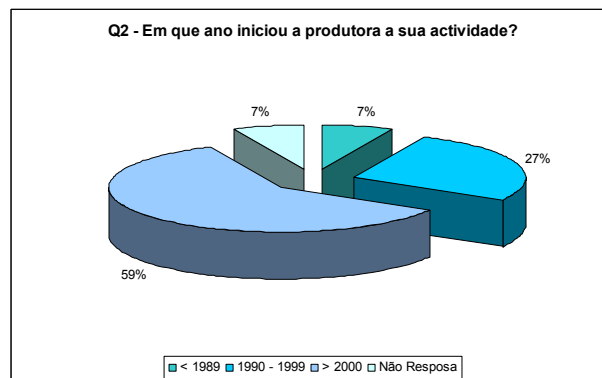
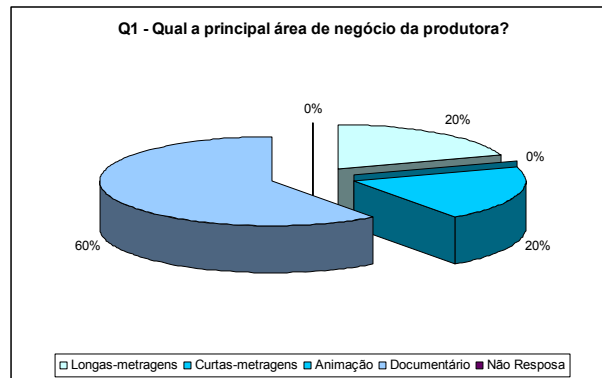
31.

Que tipo de profissionais contrata ou gostaria de contratar para gerir a comunicação das longas metragens? *

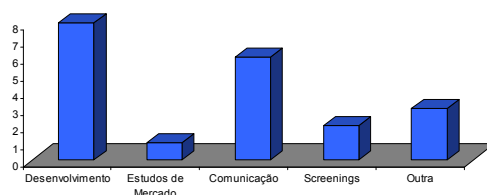
« Recuar Terminar »

4/4

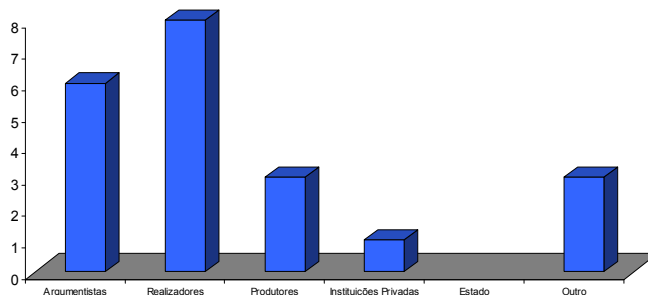
Anexo III – Análise gráfica das questões



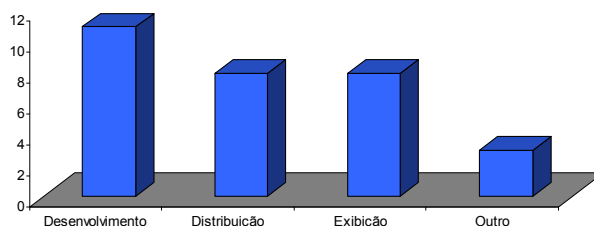
Q5 – Adicionalmente às rubricas comuns de um orçamento de produção, quais destas rubricas são também consideradas?



Q6 – As ideias para argumentos têm origem em:

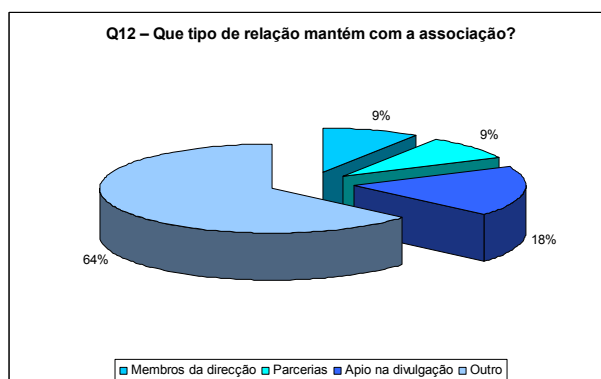
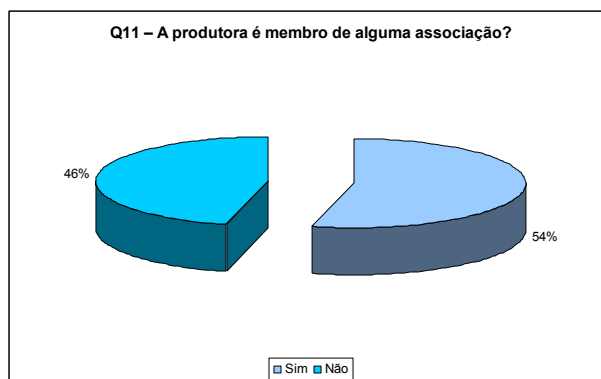
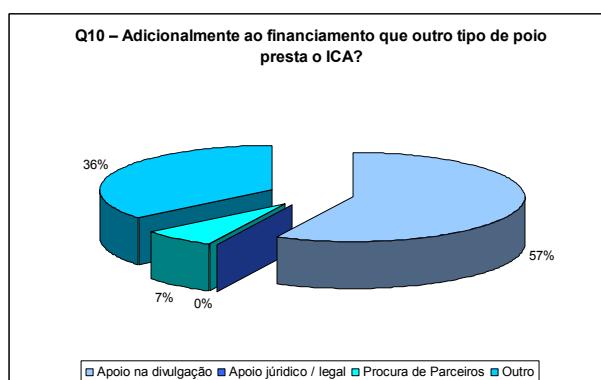
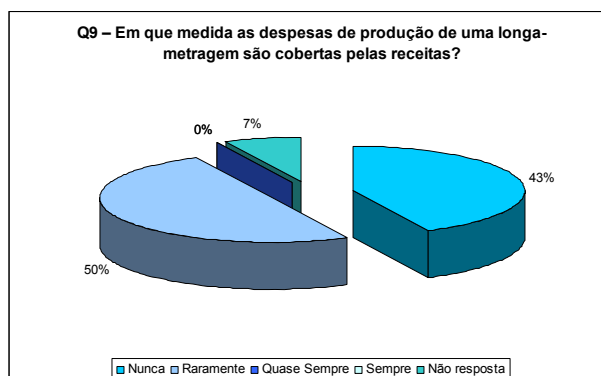


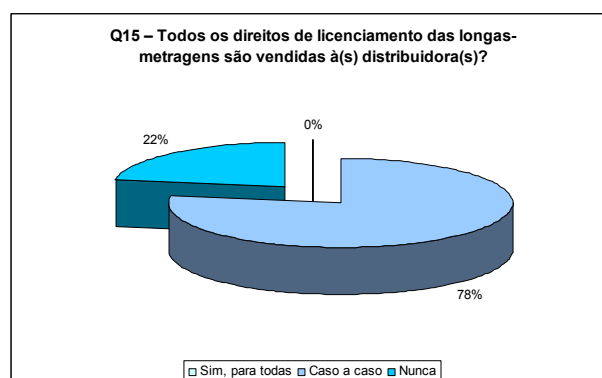
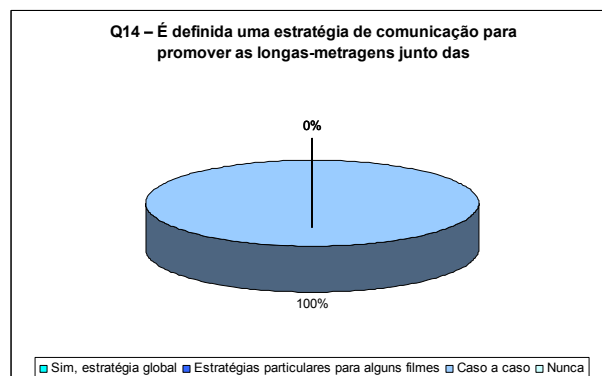
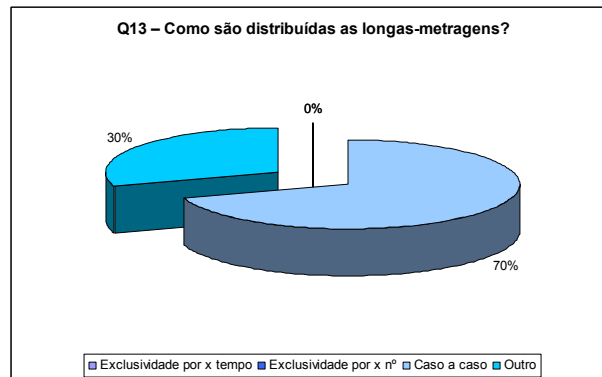
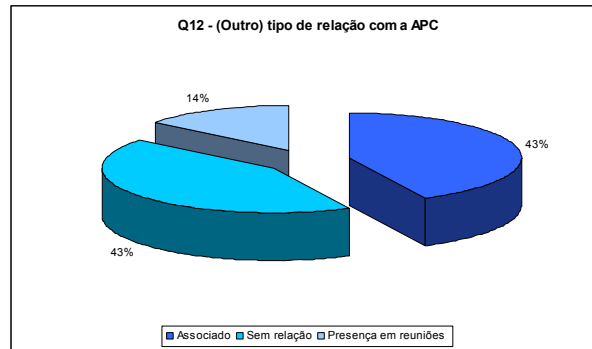
Q7 – Durante a produção de uma longa-metragem quais destas actividades fazem parte do plano de trabalho?

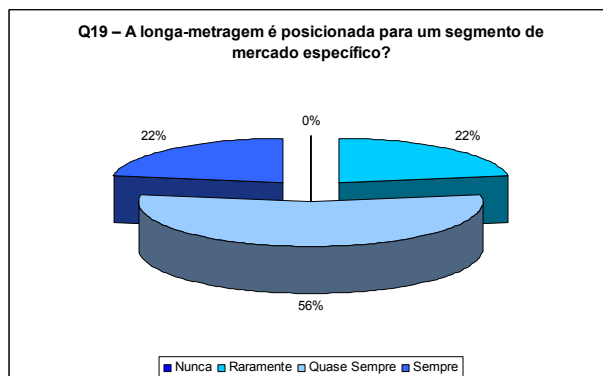
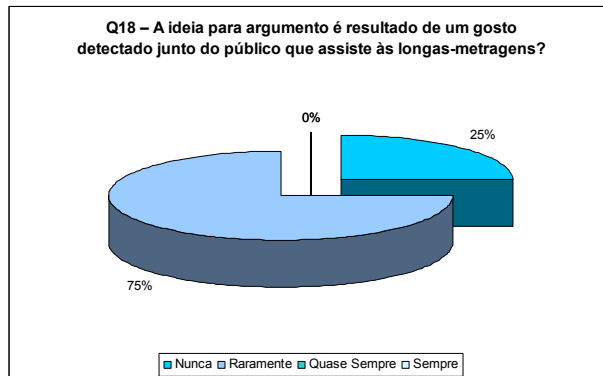
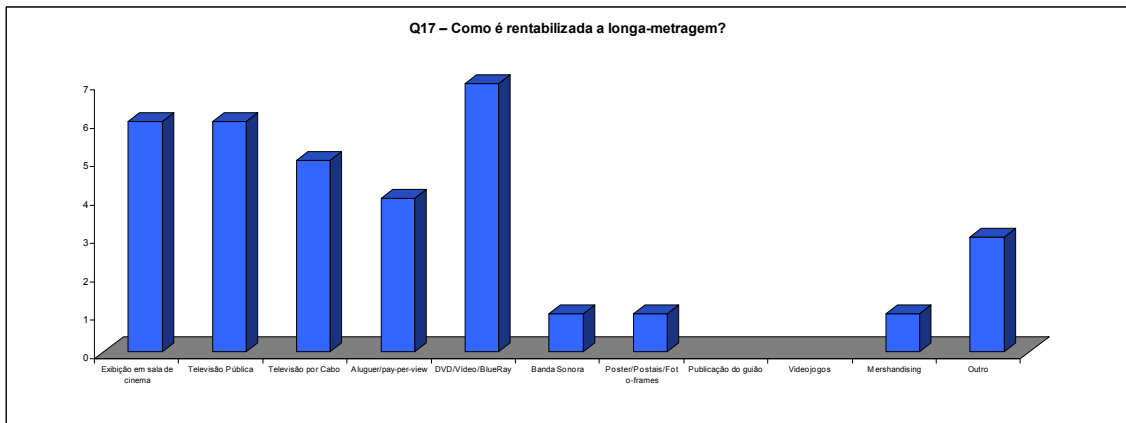
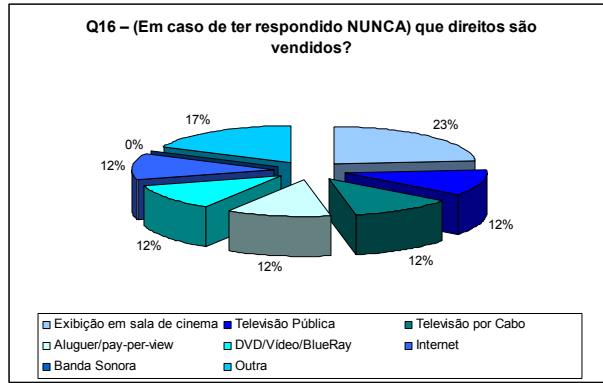


Inquiridos	Q8 - Depois de exibida uma longa-metragem, como é avaliado o seu sucesso?
R.1	não produz longas
R.2	Presença em festivais, N° de espectadores em sala, Vendas DVD
R.4	Cada caso é um caso. Depende sobretudo dos objectivos iniciais, se foram cumpridos ou não. Ex: a prioridade pode ser ganhar prémios em festivais, ou espectadores em sala, ou venda em TVs internacionais
R.5	Em função da presença em festivais internacionais, bilheteira nacional e circulação interna da obra. Através do reconhecimento internacional, nacional e receitas
R.6	Apenas pelas vendas
R.7	Box Office e prémios
R.8	1º número de espectadores; 2º mostra ou concursos em festivais; 3º venda de DVD; 4º quem ouviu falar do filme
R.9	prémios, vendas em geral, box-office
R.10	o grau de sucesso é avaliado segundo os seguintes parâmetros: nº de salas em que foi exibido (em Portugal ter mais do que 2 já é um milagre); nº de espectadores (se ultrapassarmos os 4000 que é a média de um filme português já ficamos bastante contentes); distribuição do filme em DVD, nº de copias vendidas e aluguer; nº de audiências aquando da passagem nas TVs
R.12	através de prémios obtidos

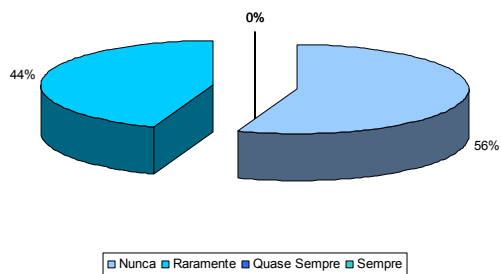
R.13	Pedidos de exibição, prémios em festivais, vendas a canais de TV internacionais
R.14	reações do público especializado e geral; reacções do mercado internacional



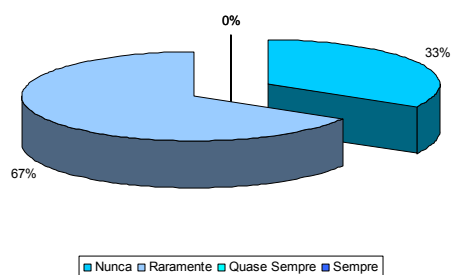




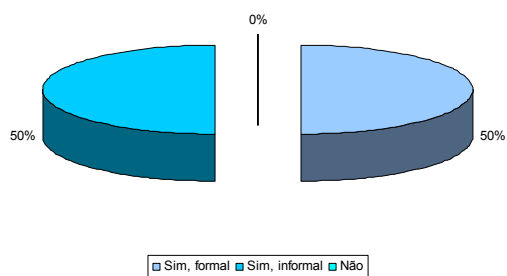
Q20 – São realizados estudos de mercado par detectar junto das audiências cinematográficas os seus gostos?



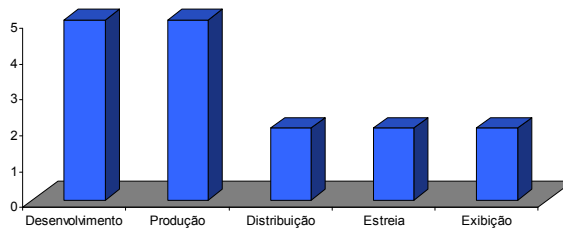
Q21 – São realizados screenings para averiguar a opinião do público-alvo da longa-metragem?

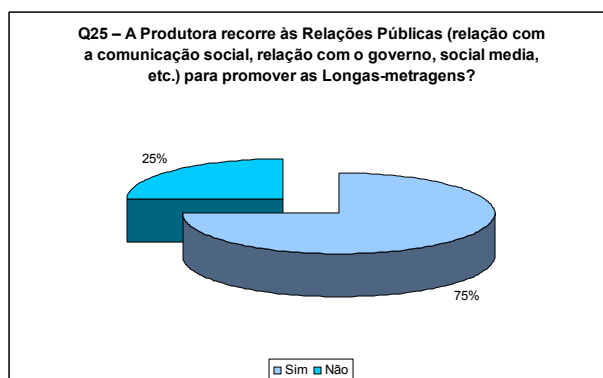
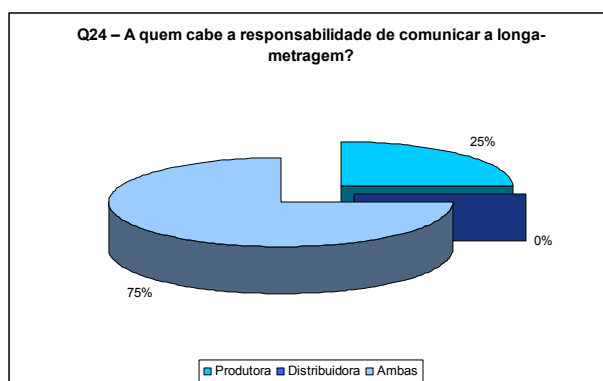


Q22 – É definida uma estratégia de comunicação para cada longa-metragem?



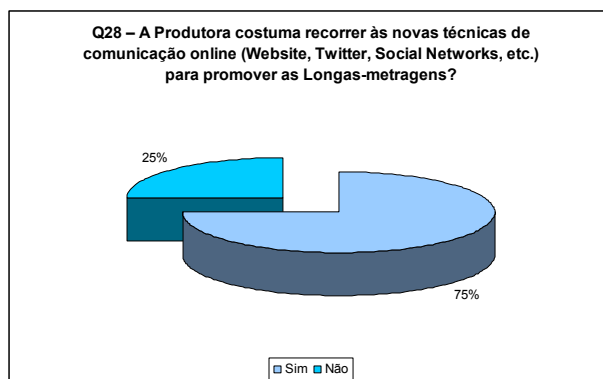
Q23 – Em que fase da longa-metragem é definida a sua estratégia de comunicação?



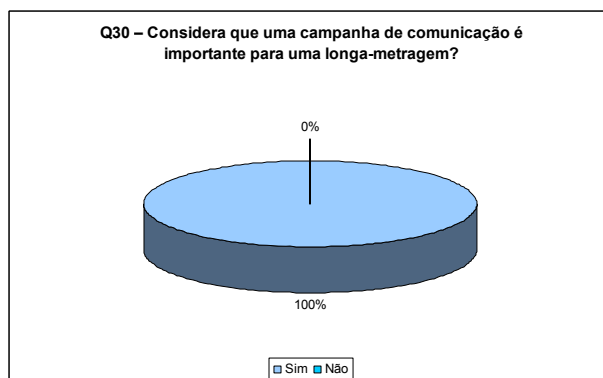


Inquiridos	Q26 - Táticas de Relações Públicas (press release, conferências de imprensa, redes sociais, blogs, festa de antestreia, actividades conjuntas com empresas parceiras, etc.) recorrem com mais frequência?
R.1	não produz longas
R.2	NA
R.4	press releases, conf. Imprensa (quase sempre através de festivais de lançamento), redes sociais, internet
R.5	Criação de site, gabinete de comunicação específico, antestreia, geralmente procurando um enquadramento de apoio (festival, etc)
R.8	Todas. O problema é saber fazer mais para o público chegar às salas e escolher um filme português em vez de um filme americano mesmo mau. promover um filme é muito difícil pois é um produto que está nas salas durante pouco tempo não é como promover um produto de supermercado que fica na prateleira para sempre à espera que vás lá comprar. Se não forem ver o filme nas primeiras semanas a exibidora tira o filme das salas e pronto quase que acaba ali a vida de "um filho" que pode ter levado muito mais que 9 meses a fazer.
R.10	todas, excepto anúncios na TV, pois os orçamentos nunca conseguem suportar tais custos

Inquiridos	Q27 - Sem ser acções de relações públicas a que outro tipo de acções de comunicação costuma recorrer?
R.1	não produz longas
R.2	Internet
R.4	novamente cada caso é um caso, procuramos ser criativos
R.5	Comunicação com TV, rádio, promoções com jornais e revistas
R.8	até agora temos feito o normal. Conf. Imprensa antes de começar a rodar, divulgação das filmagens (acesso jornalistas ao plateau) para entrevistas e notícias sobre a rodagem, conf. Imprensa no dia da antestreia super divulgadas, site do filme e publicidade na TV e jornais e rádio quando há apoios.
R.10	acções específicas para públicos-alvo (escolas, universidades, livrarias, bibliotecas, etc.)
R.14	entrevistas, partilha com comunicação social



Inquiridos	Q29 - Como é avaliada a eficácia de uma estratégia de comunicação de uma longa-metragem?
R.1	não produz longas
R.2	Sucesso em festivais, etc.
R.4	normalmente não é avaliada (infelizmente). Mas o destaque dado pelos meios de comunicação social e o número de espectadores final podem ser bons indicadores
R.5	em função da sua presença nos media e dos resultados de bilheteira
R.8	no número de espectadores em sala, mas também quem conhece o filme apesar de não o ter visto
R.10	nº de espectadores
R.14	de forma muito objectiva e prática



Inquiridos	Q31 - Que tipo de profissionais contrata ou gostaria de contratar para gerir a comunicação das longas-metragens?
R.1	não produz longas
R.2	Interno
R.4	Assessores de imprensa, relações Públicas
R.5	contrato geralmente responsável de comunicação para imprensa (estudantes de comunicação social). Gostaria de ter um apoio de um responsável de marketing e comunicação e de publicitários para os lançamentos dos filmes mas os recursos não são suficientes para uma campanha eficaz.
R.8	bom até agora temos gerido internamente com a ajuda da distribuidora e do canal de TV envolvido. A agências de publicidade têm dificuldades em lançar estratégias acessíveis aos valores que temos disponíveis para a sua comunicação.
R.10	nenhum, não temos budget

R.13	Assessoria de imprensa
R.14	os melhores e que saibam muito sobre o assunto