

Globo Filmes: possibilidades e limites para a indústria cinematográfica nacional

Ricardo Normanha¹

Resumo: Este artigo é resultado de parte da pesquisa desenvolvida para a elaboração da minha tese de doutorado, realizado entre 2014 e 2018, e tem como objetivo compreender de que maneira a entrada das Organizações Globo no mercado cinematográfico nacional oferece novos contornos à própria maneira de se fazer cinema no Brasil. Para tanto, observa o processo de aproximação dos campos do audiovisual, sobretudo o cinema e a TV, e o posicionamento estratégico da Globo neste contexto. O que se percebe é que, com o advento das transformações nas tecnologias de informação e comunicação, a Globo recorre a outras esferas da produção audiovisual para sustentar e ampliar sua hegemonia nos meios de comunicação, reestruturando a cadeia produtiva do cinema.

Palavras-chaves: Globo Filmes. Cinema brasileiro. Cadeia produtiva do cinema. Mercado cinematográfico.

¹ Doutor em Ciências Sociais pela Unicamp, Professor Substituto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) e Pesquisador Colaborador do Grupo de Pesquisa em Diferenciação Sociocultural (GEPEDISC) da FE/Unicamp. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3510-4649>

Abstract: This article is the result of part of the research developed for the preparation of my doctoral thesis, conducted between 2014 and 2018, and aims to understand how the entry of Globo Organizations into the national film market offers new contours to the way of making movies in Brazil. This work observes the process of approaching the fields of the audiovisual sector, especially the cinema and TV, and Globo's strategic positioning in this context. It's concluded that, with the advent of transformations in information and communication technologies, Globo uses other spheres of audiovisual production to sustain and expand its hegemony in the media, restructuring the productive chain of cinema

28

Keywords: Globo Filmes. Brazilian cinema. Film production chain. Film Market.

Introdução

A retomada do cinema brasileiro, ciclo da história do cinema nacional que marca o processo de reestruturação da produção cinematográfica no país em meados dos anos de 1990, marca também a adoção de um novo modelo de produção e financiamento de filmes, que tem mostrado, até o momento, grande eficiência no mercado. Esse modelo ganha ainda maior efetividade no final da última década do século XX e primeira do século XXI, com o crescimento bastante significativo do número de produções audiovisuais no país, com destaque para a produção e lançamentos de longas-metragens, documentários, animações e, principalmente, ficção para o cinema e para a TV aberta e paga. Mas o recente *boom* de produções e lançamentos de filmes nacionais nas salas de exibição, e o grande sucesso de bilheteria de diversas dessas películas não podem ser explicados exclusivamente pela nova forma de produção e financiamento propiciada, sobretudo, pelas leis de incentivo. De 1998 até hoje, o cinema nacional ganha um novo delineamento, e as películas de maior sucesso de público são facilmente reconhecidas por sua estética e pelo selo que trazem consigo. A entrada da Globo Filmes (GF) no mercado cinematográfico nacional mudou os rumos da cinematografia brasileira e forjou um padrão de produção de filmes nacionais aptos a dividirem o mercado com os grandes *blockbusters* de Hollywood, ainda que com fatias significativamente menores desse mercado. Em duas décadas desde a sua estreia no mercado nacional, a Globo Filmes imprimiu sua chancela em mais de duas centenas de filmes, grande parte deles como coprodutora, em parceria com produtoras independentes. Nos últimos anos, considerado pela literatura especializada como o período da pós-retomada (SANGION, 2011), notamos que os filmes com o selo Globo Filmes são responsáveis por uma grande fatia do mercado cinematográfico brasileiro, no que tange ao público e à renda atingidos.

A entrada das Organizações Globo no mercado cinematográfico dialoga diretamente com a demanda dos realizadores brasileiros de somarem esforços com os demais campos do audiovisual. A Globo Filmes, no cenário do cinema nacional, propicia um crescimento significativo nas produções e lançamentos de longas-metragens brasileiros e, conseqüentemente, tem grande participação no mercado geral de filmes exibidos no território nacional.

Segundo dados da Ancine, de 2014 a 2016, não só as produções nacionais ganham maior dimensão no mercado cinematográfico brasileiro, como a participação da Globo Filmes entre as películas de maior sucesso de público e de renda é notável. Em 2014, entre os 20 títulos brasileiros de melhor desempenho, 14 filmes têm a participação da Globo Filmes como coprodutora. Isso significa que os filmes realizados em parceria com a empresa somaram mais de 12 milhões de espectadores e renda de cerca de 108 milhões de reais (ANCINE, 2014). No ano seguinte, das 20 maiores bilheterias dos filmes nacionais, 12 títulos são coproduzidos pela GF, o que representa mais de 14 milhões de espectadores só dos títulos da Globo Filmes, ou cerca de 63% do total de espectadores de todas as obras nacionais em 2015 (ANCINE, 2015). Já em 2016, dos 20 filmes nacionais de maior bilheteria, 12 foram capitaneados pela GF, somando mais de 17 milhões de espectadores, também, cerca de 60% (ANCINE, 2016). Nesse ano, embora a participação da Globo Filmes no mercado de filmes nacionais tenha aumentado em relação aos anos anteriores, entre as 20 maiores bilheterias, os filmes capitaneados pela empresa respondem a uma fatia menor do público. Isso se deve a uma nova perspectiva adotada pela empresa que faz frente às críticas a ela direcionadas de privilegiar as parcerias que teriam retorno garantido, como é o caso das comédias e comédias românticas que alavancaram a média de público e de renda dos filmes coproduzidos pela Globo Filmes.

A partir de 2016, a empresa passa a estabelecer parcerias com uma gama maior de produções, envolvendo diversos estilos, temáticas e estéticas que saem do “padrão Globo de qualidade”. Além disso, deve-se mencionar o lançamento, em 2016, do filme *Os 10 mandamentos*, produzido pela Rede Record de Televisão, empresa que desponta com a intenção de se tornar a principal concorrente das Organizações Globo, e que bateu o recorde de venda de ingressos de toda a história do cinema nacional, atingindo mais de 11 milhões de espectadores, superando a marca de *Tropa de Elite 2*².

O que os números publicados pela Ancine entre 2014 e 2016 revelam, indiretamente, são **informações substanciais sobre o cenário da produção cinematográfica brasileira: o mercado de cinema no Brasil** se apresenta

² É importante destacar que os números envolvendo a bilheteria do filme *Os dez mandamentos* está cercada de polêmicas, uma vez que a Igreja Universal do Reino de Deus, proprietária da Rede Record, foi acusada de comprar os ingressos e distribuí-los nos cultos e ações da entidade.

altamente concentrado; o parque exibidor cresce na medida em que os *shopping centers* se espalham pelas cidades brasileiras; o crescimento médio do preço dos ingressos indica que não há, de fato, um processo de democratização do acesso às mercadorias culturais (filmes nacionais, no caso), e poucos títulos, coproduzidos pela mesma empresa, são responsáveis pela maior parte do crescimento do número de espectadores (CERQUEIRA, 2014). E o que explica a concentração de mercado por parte da Globo Filmes? Como se deu a sua inserção no mercado cinematográfico? De que forma ela atua?

Ainda são poucos os estudos acadêmicos que analisam a atuação das Organizações Globo no mercado cinematográfico, mas há um elemento unânime na literatura sobre o tema: pela primeira vez na história do cinema nacional, cinema e TV se aproximam de forma efetiva e eficiente. Segundo Pedro Butcher, “quando a TV Globo anunciou, depois de mais de 30 anos de existência, que estava criando uma divisão voltada para a coprodução de filmes para cinema, evidenciou-se que uma nova etapa da relação entre cinema e TV no Brasil havia começado” (BUTCHER, 2006, p. 10).

Um breve olhar para a cinematografia nacional às suas constantes tentativas de industrialização nos remete ao distanciamento e a negação mútua entre cinema e TV, ora vistos como concorrentes disputando espaço e público, ora como esferas tão distintas que nenhum diálogo seria possível de ser travado. A hierarquia de valoração estética, que sempre predominou no imaginário daqueles que pensaram o campo do audiovisual, relegava ao cinema sua função essencialmente estética, enquanto à televisão cabia a função social de controle e poder. Em outras palavras, no distanciamento entre cinema e TV, no Brasil, preponderava a questão artística como pano de fundo, como se os binômios arte-indústria ou arte-poder representassem, necessariamente, sentidos antagônicos.

A entrada da Globo no mercado cinematográfico vem trazendo mudanças significativas naquele panorama, de modo que os campos do audiovisual brasileiro finalmente se enxerguem como partes de uma mesma indústria, integrada e com condições de disputar uma fatia cada vez maior do mercado nacional. Se, por um lado, a sinergia entre cinema e TV propiciou um significativo impulso para a produção de filmes de longa-metragem no país, por outro estabeleceu um padrão estético hegemônico para essas produções: o padrão Globo de qualidade e a estética televisiva dos filmes de maior sucesso de público dos últimos anos.

Conforme será abordado mais adiante, nesse padrão de qualidade se nota que a estética televisiva está relacionada ao uso de atores e atrizes de grande sucesso em telenovelas e séries da TV Globo e de seus canais de TV por assinatura (como o Multishow, por exemplo) e a adaptação de séries, programas humorísticos (na maior parte das vezes) e de personagens da TV para o cinema³.

As Organizações Globo formam um grupo de mídia de grande alcance nacional, por meio da emissora de TV e suas afiliadas, distribuídas por todo o território brasileiro. A hegemonia da Globo é ponto pacífico em qualquer debate sobre mídia no país, desde os anos de 1960. Essa hegemonia é parte do discurso de legitimação da própria empresa, que atribui o sucesso da TV Globo a dois elementos essenciais: a visão empresarial associada ao tino comercial da família Marinho e o mote nacionalista impregnado pela ideologia de identidade nacional homogeneizadora dominante no período de sua consolidação. A TV encontrou terreno bastante fértil para se difundir no país ao longo dos anos 1960, principalmente quando o regime ditatorial inaugurado em 1964 compreendeu a força da TV como instrumento político.

É claro que, para além da visão empresarial, a grande força política da televisão como meio de comunicação exercerá um papel determinante em sua afirmação no cenário brasileiro, principalmente a partir do golpe de 64, quando o Estado, pela primeira vez, assumirá para si um projeto cultural de âmbito nacional, no qual a televisão será a grande beneficiada (BUTCHER, 2006, p.33).

32

Ao mesmo tempo em que a TV se afirma como iniciativa empresarial associada ao poder político no período, o cinema brasileiro caminhava, majoritariamente, para o sentido oposto. Apesar do discurso nacionalista do *Cinema Novo*, os cineastas à frente do movimento reafirmavam um projeto nacional contrário à perspectiva imperialista estadunidense. Nesse sentido, a proposta de desenvolvimento da atividade cinematográfica idealizada por Glauber Rocha era essencialmente anti-industrial e anti-hollywoodiana. O projeto nacionalista dos cinema-novistas, era diametralmente oposto ao nacionalismo encabeçado pela TV Globo, buscando raízes autênticas para a expressão do verdadeiro Brasil (BUTCHER, 2006). É claro que a visão de mundo dos cineastas do movimento

³ Como se pode notar nas produções *Vai que cola: o filme* (2015) e *Vai que cola: o começo* (2019), adaptações da *sitcom* homônima do canal Multishow, e *Crô: o filme* (2013) e *Crô em família* (2018), filmes baseados no personagem de mesmo nome da novela *Fina Estampa* (2011-2012).

pouco resistiu à máquina repressiva do Estado. E é exatamente nesse sentido de controlar material e ideologicamente a produção cinematográfica que é criada a Embrafilme, como um projeto de Estado, que pensava o cinema como produto de interesse nacional (seja como mercadoria, seja como propagação de uma identidade nacional) definido sob a regência autoritária do Estado.

Percebe-se, assim, que as políticas de governos orientadas pelo mote do “milagre econômico” se estenderam tanto para a produção material, quanto para a produção de bens simbólicos. Nesse sentido, os bens simbólicos se distinguiam, na visão do regime ditatorial, em cultura de massa e cultura artística. Assim, a TV cumpria com maestria a função social de produção simbólica de bens da cultura de massa, enquanto o cinema produzido sob a tutela da Embrafilme era alçado ao patamar de produtor de bens artísticos. Tal distinção se refletia na orientação das políticas de governo formuladas para a TV e para o cinema.

Como cultura de massa, o desenvolvimento da TV no Brasil contou com fortes investimentos por parte do Estado na construção de uma infraestrutura sólida de telecomunicações e na transferência da gerência e administração dos meios de comunicação para as mãos da iniciativa privada, principalmente àquela vinculada ideologicamente ao regime, criando no imaginário nacional a ideia de que a TV é fruto da livre iniciativa privada. O cinema, por outro lado, permaneceu sob a tutela do regime através da Embrafilme, tendo, portanto, pouca (ou nenhuma) possibilidade de autonomizar-se e de encontrar mecanismos de sustentação próprios (BUTCHER, 2006). O que se viu, por consequência, foi o desenvolvimento em paralelo dos campos do cinema e da TV, sem nenhuma tentativa de criação de vínculos ou pontes⁴.

A partir daí a estratégia empresarial da Globo tinha todas as condições necessárias para a concretização de seu projeto de hegemonia. Nesse sentido, o foco na produção própria de conteúdos necessitava de um elemento que desse homogeneidade à programação da emissora ao mesmo tempo em que se criava

⁴ Há que se ressaltar, entretanto, que em paralelo à atuação da Embrafilme, outras formas de produção e distribuição de filmes também foram adotadas. E isso se deve a dois fatores fundamentais: primeiro, porque os limites materiais da Embrafilme não davam conta de suprir toda a demanda pelo filme nacional criada pela cota de tela. Em segundo lugar, porque a Embrafilme, mesmo sendo empresa estatal incrustada na estrutura burocrática e ideológica do regime ditatorial militar, foi espaço fundamental de atuação de um grupo específico de cineastas brasileiros ligados ou egressos do Cinema Novo (AUTRAN, 2010). O que se viu foi uma verdadeira disputa pelos poucos recursos da Embrafilme.

uma estética facilmente reconhecida e identificada pelos telespectadores. O “padrão Globo de qualidade”, mais do que um mote da empresa em seu discurso institucional, criou uma linguagem própria a partir da incorporação de elementos e temáticas socialmente relevantes e presentes no cotidiano da sociedade brasileira, sem romper com a estética “limpa” e “natural”. Foi nessa empreitada que a TV Globo passou a contar, dentro de seu quadro de dramaturgos, com expoentes do teatro crítico e combativo dos anos de 1960, como Dias Gomes, Gianfrancesco Guarnieri, Oduvaldo Vianna Filho e Ferreira Gullar, agregando, aos conteúdos produzidos pela emissora, pautas sociais e contradições de nossa sociedade sem, no entanto, alçá-las a problemáticas contestatórias. O “padrão Globo de qualidade” reveste-se, assim, de uma capa de aparente liberdade artística ao mesmo tempo em que submete a criação a modelos pré-determinados pela emissora, o que se verifica em larga medida também na atuação da Globo Filmes.

As Tecnologias da Informação e Comunicação e a redefinição dos meios de comunicação

O final do século XX presenciou o advento de uma série de transformações tecnológicas, sobretudo no campo da comunicação e da informação. As novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) apresentaram ao mundo diversos novos suportes de conteúdos audiovisuais, aumentando assim a demanda pela produção desses conteúdos⁵.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) – TV paga, celulares, internet, câmeras portáteis, TV digital – multiplicaram a demanda por conteúdo audiovisual e estabeleceram novas possibilidades de produção e difusão da informação, além de apontarem para uma possível diminuição do peso da televisão tradicional no cotidiano dos cidadãos. Todos esses fatores

⁵ Destaca-se ainda o advento das produções *on demand*, rompendo com a rigidez das grades de programação dos canais de TV e apontando transformações das “janelas” de exibição, que caracterizam a exibição de longas-metragens. No Brasil, as plataformas *on demand* ganham força sobretudo a partir de meados da década de 2010 e são, nesse sentido, posteriores às estratégias das Organizações Globo de ampliação de sua inserção no mercado audiovisual. Vale lembrar também que as Organizações Globo lançam em 2015 sua própria plataforma *on demand*, a Globoplay. No entanto, a análise desenvolvida neste artigo se concentra no impacto da entrada da Globo Filmes no mercado cinematográfico nacional tendo como referência o período de 1998 a 2016 e se limita às produções capitaneadas pela empresa que chegaram às salas de cinema no país. Dessa forma, optou-se por não desenvolver uma observação mais pormenorizada da atuação da Globo no segmento das plataformas *on demand*.

começaram a desenhar um cenário que poderia abalar as bases de sustentação da hegemonia da TV Globo, cujo pilar central está na produção concentrada, em suas próprias estruturas, do conteúdo que leva ao ar, e a dependência constante de altos índices de audiência para gerar receitas suficientes para cobrir seus custos (BUTCHER, 2006, p. 11).

Soma-se a isso outro elemento crucial para compreendermos a inserção das Organizações Globo no ramo cinematográfico: a pretensa defesa de um conteúdo nacional e a reafirmação de uma identidade nacional diante das ameaças do processo de globalização. Esses fatores emergem como bandeiras levantadas pela Globo em meados dos anos 1990 (BUTCHER, 2006). Trata-se de uma estratégia com objetivos de curto, médio e longo prazo. Ao mesmo tempo em que busca resgatar as bases de legitimidade da Globo junto à população em um momento de forte crise financeira e severo endividamento da empresa (que se tornaria mais grave no início dos anos 2000) é também uma estratégia que visa retardar ou fazer frente ao processo de regulamentação da mídia e às políticas que objetivem a transformação do modelo de comunicação social no Brasil.

Nesse sentido, a criação da Globo Filmes se insere num espectro de ações das Organizações Globo que incluem também a criação do Canal Brasil, com programação quase exclusiva de conteúdos nacionais, e a ampliação do *merchandising* social e de campanhas institucionais no sentido de ressaltar a importância da TV e, sobretudo da Globo, na vida dos brasileiros⁶.

A criação da Globo Filmes está associada a uma dupla dimensão da estratégia das Organizações Globo. A primeira surge da necessidade de se adaptar aos novos tempos, às novas tecnologias e ao processo cada vez mais dinâmico que permite a produção e a difusão de conteúdos audiovisuais de forma mais ampla. A segunda, diretamente relacionada à primeira, consiste na defesa do conteúdo nacional na tentativa de barrar um possível processo de aculturação promovido pela globalização (BUTCHER, 2006). Seria ingenuidade compreender a segunda dimensão apenas em seu sentido mais imediato. A consolidação da hegemonia da TV Globo se deu, desde o seu surgimento, por meio dessa dimensão nacionalista,

⁶ Butcher (2006) explicita de forma bastante detalhada esse plano de ação das Organizações Globo, destacando algumas das frentes de atuação: além da criação da Globo Filmes, em 1997, a fundação do Canal Brasil em 1998; a implantação do projeto Brasil Total em 2002; a sistematização do projeto de uma política para o *merchandising* social da emissora em 2003; a exposição fotográfica *Brasil: a gente vê por aqui*, em 2004, entre outras iniciativas.

perfeitamente afinada com o projeto do regime autoritário militar, implantado em abril de 1964.

A defesa do conteúdo nacional também se tornou o principal diferencial da TV Globo que, desde o princípio, privilegiou a produção da maior parte dos conteúdos exibidos. Trata-se, antes, de uma estratégia comercial e institucional do que propriamente um projeto de integração democrática e valorização da cultura nacional. Conforme salienta Butcher, o discurso nacionalista da empresa não se reflete em sua prática, tornando-se a oratória um sermão vago e ideológico, utilizado para “dar unidade ao que não tem” (BUTCHER, 2006, p.15). Se o objetivo das Organizações Globo é fazer frente à cultura massificada que vem de fora com o processo de globalização, certamente esse objetivo se complementa com a necessidade de mascarar a cumplicidade da empresa com as estruturas de poder verticais consolidadas. Nessa direção, ressalta-se a importância de compreender a criação da Globo Filmes como um dos mecanismos utilizados pelas Organizações Globo no sentido de fortalecer sua imagem institucional como produtora hegemônica de conteúdos audiovisuais nacionais.

Parece-nos razoável afirmar que se confirma a hipótese da entrada da Globo no cinema nacional estar diretamente relacionada com o fortalecimento de sua imagem corporativa enquanto principal apoiadora do conteúdo audiovisual nacional e enquanto conglomerado midiático sintonizado com as tendências globalizantes, muito mais do que uma estratégia que vise ao lucro imediato. Trata-se de um projeto de longo prazo. No entanto, é fato a maximização de seus ganhos por meio do que denominamos, neste estudo, de superaproveitamento dos conteúdos audiovisuais produzidos (SANGION, 2011, p. 285).

Além disso, percebe-se também, dentro da lógica de funcionamento da Globo Filmes, a hierarquia dos campos do audiovisual estabelecida pelas Organizações Globo. Trata-se de submeter o cinema à TV, uma vez que a empresa é uma das empreitadas que fazem parte do “guarda-chuva” de negócios de televisão. Assim, o diretor da GF deve reportar-se diretamente ao diretor geral de TV. “Nos parece fundamental destacar esse ponto, que se relaciona diretamente ao posicionamento estratégico de negócios da empresa, por estar inserido no contexto do audiovisual a partir da televisão⁷”, conforme aponta Sangion (2011, p.138). Ao observarmos o organograma no qual está inserida a Globo Filmes,

⁷ Grifo original da autora.

verificamos a existência de um conselho – responsável pela aprovação dos projetos capitaneados pela empresa – composto por membros da GF (diretor executivo e diretores artísticos) e pelo diretor geral de entretenimento da TV Globo (SANGION, 2011).

Que novela é essa? Submissão da produção cinematográfica ao “padrão Globo de qualidade”

A entrada da Globo Filmes no mercado cinematográfico transforma não só a relação entre cinema e TV no Brasil, como também a própria estrutura de produção cinematográfica nacional. A Globo Filmes, anunciada formalmente em dezembro de 1997, só inicia de fato suas atividades em 1998, tendo como marco de sua entrada no mercado o lançamento do filme *Simão, o fantasma trapalhão*. A empresa passa a atuar no mercado cinematográfico com uma missão: “ensinar” a campo cinematográfico a superar suas próprias dificuldades, a entender o “gosto do público” e a criar bases sólidas para o seu desenvolvimento comercial (BUTCHER, 2006). Ancorada na compreensão de que as pessoas tendem a procurar por produtos seguros no consumo cultural, evitando riscos em relação à qualidade e às características daqueles, a Globo Filmes baseia seu sucesso na transformação do perfil do cinema brasileiro de acordo com um padrão de consumo já consolidado pelo público nacional. Essa compreensão é colocada em destaque nos estudos do campo da economia da cultura. De acordo com Benhamou “(...) um consumidor interessado em maximizar sua utilidade entre diferentes espetáculos e com alto grau de aversão ao risco será induzido a optar por espetáculos mais seguros, cuja qualidade possa ser apreendida de antemão com grande confiabilidade” (BENHAMOU, 2007, p. 36).

Assim, a pretensão da empresa é evidente: ao tomar para si a defesa do conteúdo nacional, implementando o seu padrão de qualidade, a Globo estreita os espaços e silencia muito do que é realizado por outras modalidades de produção de conteúdos nacionais. A ideia de “nação” homogeneizadora, imaginada pelas Organizações Globo, ao mesmo tempo em que protege contra o que vem de fora, agride e suplanta a diversidade de produções nacionais.

Nessa direção, a empresa adota três formas básicas de atuação como produtora e coprodutora: 1) O investimento (não necessariamente financeiro) em

filmes cujo sucesso comercial seria garantido; 2) A transformação de minisséries em longas-metragens e 3) A criação de veículos cinematográficos para o *star system* da emissora (BUTCHER, 2006). A partir dessas formas de atuação, a Globo Filmes se posiciona estrategicamente no mercado cinematográfico sustentada por duas bases distintas e complementares. Uma delas diz respeito ao predomínio do investimento indireto nas produções em que se torna parceira; a outra se refere ao aproveitamento da infraestrutura, do capital humano, do *know how*, *expertise* e do *star system* que contribuíram significativamente para a construção da hegemonia da TV Globo (SANGION, 2011). Ao longo dos anos, o que se observa é o privilégio da estratégia de parceria com produtoras independentes, ainda que as outras duas formas de atuação não deixem de existir por completo. Conforme ressalta Sangion (2011):

Se na fase inicial a Globo Filmes se arriscou em pelo menos três focos de atuação no mercado cinematográfico brasileiro, percebemos que ao longo de sua consolidação a empresa acabou encontrando seu caminho em uma das modalidades: a associação a projetos de outras produtoras. A Globo Filmes passou, então, a priorizar esta que se mostrou a forma mais eficaz com relação aos objetivos da empresa. São oriundos desse modelo, os maiores sucessos de público da Globo Filmes e do período: *Tropa de Elite 2* (11,2 milhões de espectadores), *Se Eu Fosse Você 2* (6 milhões), *Dois Filhos de Francisco* (5,3 milhões), *Carandiru* (4,6 milhões), *Nosso Lar* (4 milhões), *Se Eu Fosse Você 1* (3,6 milhões), *Chico Xavier* (3,4 milhões) e *Cidade de Deus* (3,3 milhões) (SANGION, 2011, p. 155).

Outro ponto deve ser ressaltado em relação à primazia das coproduções realizadas com produtoras independentes: a escolha das parcerias tem como ponto fundamental a disposição das produtoras em desenvolver projetos adequados ao “padrão Globo”. Soma-se a esse elemento a possibilidade legal das produtoras captarem recursos das mais variadas fontes, incluindo as leis de incentivo, uma vez que a Globo Filmes, por ser “braço” de um grupo de mídia de grande porte, não pode recorrer a tal mecanismo de financiamento. Dentre a grande carta de filmes que levaram o selo Globo Filmes, foram poucas as empreitadas produzidas exclusivamente com investimentos diretos da Globo. Os filmes não atingiram à expectativa da empresa, e essa modalidade de atuação acabou sendo colocada de lado (BUTCHER, 2006; SANGION, 2011). Nesse sentido, a forma de atuação da Globo Filmes no mercado cinematográfico nacional é muito bem definida pelas

palavras de seu ex-diretor executivo, Carlos Eduardo Rodrigues, em entrevista à Revista Filme B, em maio de 2008, quando a Globo Filmes completava 10 anos de uma estratégia de sucesso:

A Globo Filmes ainda não é bem compreendida no mercado. Apesar desses dez anos de atividade, muita gente ainda se pergunta se é uma distribuidora, uma codistribuidora ou uma agência de divulgação. Pouca gente entende que a nossa proposta é ser um coprodutor com atuação no desenvolvimento do filme. Queremos ser parceiros nos ativos importantes de um projeto: um bom planejamento, um bom roteiro, uma boa escolha de elenco, uma qualidade de produção e filmagem diferenciada, uma montagem cuidadosa, e uma estratégia de lançamento pensada com antecedência, usando todas as ferramentas de divulgação que a gente tem. É uma proposta ambiciosa, não estamos só trocando mídia por participação no filme (Carlos Eduardo Rodrigues)⁸.

A fala da produtora Mariza Leão, presente no vídeo institucional veiculado pelo *site* oficial da Globo Filmes, reitera a definição da empresa como coprodutora, uma vez que a empresa assume o papel de acompanhamento artístico e participa nas decisões inerentes aos projetos por ela capitaneados: “Não é um coprodutor financeiro, apenas. É um coprodutor criativo”⁹. A parceria artística é, aliás, a tônica do vídeo institucional que define “quem é” a Globo Filmes. E os depoimentos de vários diretores e produtores (principalmente) vão nesse sentido, reforçando a importância das contribuições dos profissionais especializados no desenvolvimento dos projetos e no estabelecimento de um padrão de qualidade. Além disso, ressalta-se no vídeo a importância da Globo Filmes como instrumento de visibilidade das produções e o reforço na questão da diversidade de temas e de gêneros cinematográficos.

Transformações na estrutura da cadeira produtiva do cinema

A cadeia produtiva do cinema é comumente dividida em três grandes segmentos: produção e infraestrutura; distribuição; exibição. O segmento da produção e infraestrutura envolve uma complexidade de etapas e subdivisões e se caracteriza, fundamentalmente, pela presença de uma ou várias empresas que elaboram e

⁸ Entrevista concedida à Revista Filme B (BUTCHER et al., 2008).

⁹ Depoimento de Mariza Leão para o vídeo institucional da Globo Filmes, disponível em <http://globofilmes.globo.com/quem-somos/>. Acesso em: 16 fev. 2016.

desenvolvem o filme. Enquadra-se como “produção” todas as etapas iniciais, como desenvolvimento de argumento e roteiro, captação de recursos para financiamento do projeto (que pode acontecer antes ou durante a sua execução), seleção de elenco, escolha e locação de cenários, equipamentos e adereços, filmagens, bem como as etapas de pós-produção: edição de som, mixagem, montagem e edição das imagens etc. A infraestrutura compreende empresas e profissionais que fornecem equipamentos, cenários e aparatos em geral para que o filme possa ser executado de acordo com o planejamento da produção (MICHEL; AVELAR 2012; 2014).

O setor de distribuição estabelece a ponte entre a produção e as janelas de exibição, em especial as salas de exibição e o *home vídeo*. Em outras palavras, as empresas distribuidoras garantem a inserção do filme no mercado. Por fim, o segmento de exibição, formado em geral por grandes empresas responsáveis por complexos de salas de cinema e reprodução de mídias para exibição em outras janelas de exibição como as TVs abertas e por assinatura, DVDs, Blue-Rays etc. Conforme já apontado, o advento das plataformas *on demand* tem provocado uma mudança profunda nas formas pelas quais os produtos audiovisuais são distribuídos, exibidos e comercializados, o que acarreta em transformações na própria forma de produção dos conteúdos audiovisuais.

A presença da Globo Filmes no mercado cinematográfico nacional também é um elemento importante para compreender o processo de reestruturação da cadeia produtiva do cinema nacional. A empresa não deve ser compreendida apenas como mais uma produtora, uma vez que a sua presença estabelece novos arranjos e relações não só entre as diversas empresas de produção, como também entre os segmentos da cadeia produtiva.

O selo Globo Filmes associado ao “padrão Globo de qualidade” confere ao produto um novo *status* quando este se insere no mercado. Dito de outra forma, as empresas distribuidoras, nacionais e estrangeiras, percebem nos filmes coproduzidos pela Globo Filmes a possibilidade de ganhos significativos.

Desde a entrada e consolidação da atuação da Globo Filmes no mercado de cinema, não só as grandes empresas distribuidoras estrangeiras adotaram uma postura mais favorável ao produto nacional, como também as empresas distribuidoras nacionais puderam comercializar filmes que obtiveram grande sucesso comercial. E isso vale não só para as empresas nacionais já consolidadas no mercado, como a Europa Filmes, a *Downtown* e a Rio Filmes, mas também para

pequenas empresas que buscam conquistar espaço no mercado, como a *Lumière e Elo Company*. Além disso, percebe-se também a realização de parcerias entre empresas nacionais e estrangeiras na distribuição de filmes nacionais coproduzidos pela Globo Filmes.

Outro elemento que se pode acrescentar a essa perspectiva é a presença de empresas do setor de distribuição atuando como coprodutoras, sobretudo por meio do uso do artigo 3º da Lei do Audiovisual, que permite a empresas distribuidoras estrangeiras investir parte da remessa de lucros nas produções nacionais. Se, por um lado, isso rompe com alguns entraves históricos em relação ao gargalo de distribuição dos filmes nacionais, por outro se revela uma nova concentração no mercado. O setor de distribuição continua sendo um dos obstáculos mais difíceis de se superar para os filmes brasileiros, mas, agora, nota-se que para se inserir no mercado, de forma competitiva, o produto nacional precisa enfrentar um gargalo anterior, qual seja, conseguir estabelecer a parceria com a Globo Filmes, ainda no segmento da produção. Para as produções nacionais sem a participação da Globo Filmes, resta encarar o calvário, ainda mais sofrido, para se inserir no mercado. Observa-se, portanto, que a presença da Globo Filmes no segmento da produção altera não só a relação das empresas distribuidoras com as produtoras nacionais associadas à Globo Filmes, como também, por oposição, a relação das distribuidoras com as produtoras que não estabelecem nenhum tipo de parceria com o “braço” cinematográfico das Organizações Globo.

Considerações finais

O arranjo produtivo de filmes no qual a Globo Filmes se insere atende a uma dinâmica de desintegração vertical da cadeia produtiva, ao passo em que estabelece uma organização extensiva de cooperação entre empresas, apontando para um processo de especialização flexível (MENGER, 2005) da produção cinematográfica. Nesse sentido, as diversas empresas coprodutoras de um filme aparecem como acionistas de um empreendimento, cada uma delas com cotas patrimoniais e poder dirigente¹⁰. Além das empresas coprodutoras, detentoras

¹⁰ O Sistema Ancine Digital permite consultar detalhes sobre as obras audiovisuais, publicitárias ou não publicitárias, detentoras do Certificado de Produto Brasileiro (CPB). É possível verificar a porcentagem de cotas patrimoniais de cada uma das empresas envolvidas na produção dos filmes nacionais. Disponível em: <http://sad.ancine.gov.br/obrasnaopublicitarias/pesquisarCpbViaPortal/pesquisarCpbViaPortal.seam>. Acesso em: 05 mar. 2018.

de ações dos filmes, há que se ressaltar a participação de diversas outras pequenas empresas especializadas em determinadas funções ou atividades inerentes à produção dos filmes. Essa não é uma característica exclusiva da produção cinematográfica brasileira contemporânea. De acordo com Menger (2005), é uma realidade do campo artístico inserido no mercado:

A dinâmica das organizações e dos mercados artísticos mostra que, na esfera da produção artística propriamente dita, a integração das atividades no seio de empresas importantes é hoje dificilmente viável fora dos sectores maciçamente sustentados por ajudas públicas, e que se instalou uma “desintegração vertical”, com as suas características de especialização flexível e organização extensiva da cooperação entre pequenas firmas que intervêm nas diversas etapas da divisão do trabalho de produção de produtos complexos e sempre protótipos (MENGER, 2005, p. 101).

Dessa forma, o processo de industrialização do cinema nacional se caracteriza pela existência simultânea e complementar de atividades tipicamente industriais, realizadas por grandes empresas ou grupos empresariais; e atividades de caráter artesanal, realizado pelas pequenas empresas ou empresas individuais.

Nesse sistema de parcerias, o filme assume a forma de uma propriedade coletiva, gerida por produtores e diretores. Em linhas gerais, produtores tendem a concentrar seus esforços nas atividades administrativas e no controle dos recursos financeiros, enquanto os diretores gerem, por assim dizer, as atividades artísticas e criativas. Em uma produção que busca se inserir no circuito comercial, ambas as funções são essenciais para o bom desenvolvimento da empreitada. Assim, o empreendimento, o filme, funciona como uma corporação, uma sociedade por ações. “A grande corporação aparece como espaço onde acionistas, gestores e diretores estabelecem uma solução de compromisso que se dá no interior da corporação, onde gestores e diretores também possuem ações” (TRAGTENBERG, 2005, p. 12).

Nas produções capitaneadas pela Globo Filmes, percebe-se a conformação de uma sociedade por ações na qual a Globo Filmes, produtoras independentes e, eventualmente, empresas distribuidoras, são acionistas e, portanto, proprietárias do filme. Diante da grande carteira de filmes com o selo Globo Filmes se pode notar diferentes níveis de participação da empresa na porcentagem de cotas patrimoniais das obras.

Há que se ressaltar também a existência de empresas produtoras independentes, mas que de alguma maneira têm ligação com as organizações Globo, como é o caso da produtora Lereby. A empresa é de Daniel Filho, cuja carreira profissional se confunde com a história da TV brasileira, sobretudo da TV Globo, conforme aponta o *site* da produtora¹¹. Nesse sentido, o controle administrativo e artístico das produções coproduzidas pela Globo Filmes pode variar conforme os arranjos estabelecidos entre esta e suas parceiras independentes. Em linhas gerais, o que se nota é que os grandes sucessos da Globo Filmes (de público e de renda) são parcerias nas quais a empresa possui grande participação, seja na qualidade de coprodutora, seja através das produtoras independentes que, em uma análise mais profunda, guardam relações estreitas com as empresas da família Marinho. Exemplo desse tipo de sociedade é a sequência *Se eu fosse você* e *Se eu fosse você 2*, na qual Lereby Produções e Globo Filmes, juntas, possuem 30% da cota patrimonial, enquanto os outros 40% pertencem à *Total Entertainment*, ou Total Filmes, empresa de Walkíria Lustosa Barbosa, que realizou diversas parcerias com Daniel Filho e outros nomes de destaque da Globo (como Jorge Fernando, Wolf Maia e Marcos Paulo) e está por trás de diversas outras produções de grande sucesso comercial ligada à Globo Filmes (FILME B)¹². Nesse sentido, as parcerias de melhor desempenho comercial correspondem àquelas nas quais se estabelece de forma mais incisiva o padrão de qualidade associado à TV Globo e em que um seleto grupo de parceiros (empresas produtoras e diretores) constituem uma espécie de elite no espectro de produções da carteira da Globo Filmes. Os *blockbusters* da Globo Filmes são, portanto, corporações, sociedades por ações, nas quais o peso da empresa é fundamental para o desempenho comercial do empreendimento.

À medida que se desenvolve, a grande corporação tende cada vez mais a ser propriedade de um grupo que age em conformidade com os critérios capitalistas de racionalidade. Como resultado final, temos uma sociedade de grandes corporações, cujo controle está nas mãos de uma oligarquia fechada que se autopromove e se auto-reproduz (TRAGTENBERG, 2005, p. 14).

¹¹ *Quem é o diretor da Lereby Produções?*. Disponível em: <http://lereby.com.br/site.html>. Acesso em: 05 mar. 2018.

¹² Disponível em <http://www.filmeb.com.br/quem-e-quem/diretor-de-festivais-produtor/walkiria-barbosa>. Acesso em: 05 mar. 2018.

Evidencia-se, portanto, que estamos diante de um novo paradigma de produção cinematográfica no país, em que se associam incentivos estatais (através da isenção fiscal, leis de fomento e editais), interesses corporativos de um grande grupo de mídia e um número considerável de produtoras independentes enxergando (finalmente, diga-se de passagem) a possibilidade de realizar, distribuir e exibir seus filmes, atingindo um público considerável, há anos afastado dos filmes nacionais. Esse novo paradigma de produção, por sua vez, impõe novas configurações no universo do trabalho humano inscrito nas produções.

Referências

- ANCINE. **Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro**. Agência Nacional do Cinema - Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual. Brasília. 2014.
- ANCINE. **Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro**. Agência Nacional do Cinema - Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual. Brasília. 2015.
- ANCINE. **Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro**. Ancine - Observatório do Cinema e do Audiovisual. Brasília. 2016.
- AUTRAN, A. O pensamento industrial cinematográfico brasileiro: ontem e hoje. In: MELEIRO, A. **Cinema e Mercado**. São Paulo: Escrituras; Iniciativa Cultural, 2010.
- BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2007.
- BUTCHER, P. **A dona da história: Origens da Globo Filmes e seu impacto no audiovisual brasileiro**. Dissertação de Mestrado. UFRJ. Rio de Janeiro. 2006.
- BUTCHER, P. et al. Uma década de Globo Filmes. **Revista Filme B**, n. Edição Especial, p. 6-11, maio, 2008. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/sites/default/files/revista/revista/maio2008.pdf>>. Acesso em: 15 fevereiro 2016.
- CERQUEIRA, A. P. C. “O Cinema Brasileiro Vai Bem, Obrigado”? In: V Seminário Internacional - Políticas Culturais. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa. 2014.
- FILME B. Quem é quem no cinema - Walkíria Barbosa. **Filme B**. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/quem-e-quem/diretor-de-festivais-produtor/walkiria-barbosa>>. Acesso em: 05 março 2018.
- MEMÓRIA GLOBO. Memória Globo. **Memória Globo**, s/d. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com/>>. Acesso em: 16 abril 2018.
- MENGER, P. M. **Retrato do Artista enquanto trabalhador. Metamorfoses do Capitalismo**. Lisboa: Roma, 2005.

MICHEL, C.; AVELLAR, A. P. A indústria cinematográfica brasileira: uma análise da dinâmica da produção e da concentração industrial. **Revista de Economia**, 38, jan./abr., p.35-53, 2012.

MICHEL, R. C.; AVELLAR, A. P. Indústria cinematográfica brasileira de 1995 a 2012: estrutura de mercado e políticas públicas. **Nova Economia**, Belo Horizonte, 24, n. 3, set./dez., p. 491-516, 2014.

SANGION, J. **Vale a pena ver de novo? A Globo Filmes e as novas configurações do audiovisual brasileiro na pós-retomada**. Tese de Doutorado. Instituto de Artes - Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2011.

SENNA, O. Novo modelo de distribuição. **Revista de Cinema**, 2015. Disponível em: <<http://revistadecinema.com.br/2015/10/novo-modelo-de-distribuicao/>>. Acesso em: 15 Fevereiro 2016.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3^a. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2005.