

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
COPPE

Centro de Referência em Inteligência Empresarial- CRIE

CHRISTIAN DE CASTRO OLIVEIRA

RIOFILME, EXEMPLO DE TRANSFORMAÇÃO.

De ineficiente distribuidora estatal de filmes a modelo de agente de investimento e desenvolvimento de conteúdo audiovisual.

Rio de Janeiro

2013

CHRISTIAN DE CASTRO OLIVEIRA

RIOFILME, EXEMPLO DE TRANSFORMAÇÃO.

De ineficiente distribuidora estatal de filmes a modelo de agente de investimento e desenvolvimento de conteúdo e audiovisual.

Artigo apresentado ao Curso MBKM - *Master on Business and Knowledge Management*, do Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro,

Coordenador: Prof. Marcos Cavalcanti

Orientador: Prof. André Pereira

Rio de Janeiro

2013

RESUMO

A partir da análise da bem sucedida atuação do RIOFILME no período de 2009 a 2013 procurar entender possível caminho para construção de outros exemplos brasileiros aproveitando o ambiente favorável em função do crescimento do setor de produção e distribuição de conteúdo audiovisual decorrente do crescimento da base de assinantes de TV por assinatura, da implementação da Lei 12.485/2011 que estabelece cotas para exibição de conteúdo nacional independente nos canais a cabo e a mudança do modelo de negócio de distribuição de conteúdo nos mercados maduros gerando interesse de investimento em investidores profissionais e gestores de fundos de private equity e venture capital.

PALAVRAS-CHAVE: riofilme, conteúdo, filme, entretenimento, digital, media, tv, investimento, venture capital, private equity, desenvolvimento, propriedade intelectual

ABSTRACT

RIOFILME, EXAMPLE OF TRANSFORMATION.

From an inefficient state-owned film distributor to a model of investment and development of audiovisual content and agent.

Analysing the successful performance of RIOFILME during the period from 2009 to 2013 trying to understand possible ways for developing other Brazilian examples of investment models taking advantage of the favorable environment due to the growth of the audiovisual content production and distribution due to the growth in the pay TV subscribers base, the implementation of Law 12.485/2011 establishing quotas for exhibition of local content in cable TV channels and change of the business model of content distribution in mature markets generating interest in professional investors and private equity and venture capital fund managers.

KEY WORDS: riofilme, content, film, entertainment, digital, media, tv, investment, venture capital, private equity, development, intellectual property

SUMÁRIO

Introdução	6
RioFilme em 2008	8
A Visão e o Plano	9
Missão	11
Objetivos Estratégicos	11
Áreas de Atuação	12
Ações Previstas	12
Ações Implementadas: 2009 a 2012	13
Distribuição	13
Acesso	18
Fomento	19
Resultado	21
Outras Ações	23
Infraestrutura	23
Promoção	23
Festivais e Mercados	24
Capacitação	25
Próxima Fase	26
Conclusão	31
Bibliografia	33

INTRODUÇÃO

A RioFilme foi criada em novembro de 1992 para suprir a carência, no mercado, de uma distribuidora que trabalhasse os filmes nacionais, uma vez que a Embrafilme, única empresa que desempenhava este papel à época, foi extinta pelo Governo Collor.

A partir de sua criação, a RioFilme desempenhou um papel fundamental na chamada “retomada” do Cinema Brasileiro, ocorrida a partir de meados da década de 1990, apoiando a produção e distribuição de filmes brasileiros, principalmente no mercado interno. Apesar de ser uma Empresa Municipal sua atuação era de âmbito nacional, sendo que quase 40% dos filmes apoiados pela RioFilme até 2008 foram produzidos em São Paulo.

Com o passar dos anos houve profundas mudanças no mercado audiovisual, como a criação da Lei de Incentivo à cultura (posteriormente Lei do Audiovisual)¹, base do fomento à produção no país, a criação da Ancine², a entrada das *majors*³ no mercado de distribuição de cinema nacional, entre outros.

Ao final de 2008 a RioFilme estava em um momento de redefinição de seu papel. Não fazia mais sentido que uma Empresa Municipal fizesse, a partir de recursos orçamentários, fomento a todo o cinema nacional. Era necessária mudança na missão da empresa.

Com a mudança da gestão da empresa em 2009 foi concluído que o papel da RioFilme deveria ser o de promover o desenvolvimento de um setor da economia para qual a cidade tem vocação. Afinal, é na cidade do Rio de Janeiro que se concentra a indústria audiovisual do país, sendo historicamente o principal pólo de criação e produção brasileiro.

Diante disso, a partir de 2009, com a implementação de novo modelo de negócios, o papel da RioFilme passou a ser o de catalisar a indústria audiovisual carioca para que ela se transformasse num dos principais eixos de desenvolvimento do Município.

¹ Lei No 8.685, de 20 de julho de 1993. - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8685.htm

² MP No 2.228, de 06 de setembro de 2001. - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2228-1.htm

³ grandes distribuidoras internacionais, as principais são: Buena Vista Pictures cuja dona é a Walt Disney, a Sony Pictures, a Paramount Pictures, a Viacom, a 20th Century Fox da News Corporation, a Universal Studios da NBC Universal e a Warner Bros. cuja dona é o grupo Time Warner.

O novo modelo implementado pela nova gestão, liderada pelo jornalista Sérgio Sá Leitão, que até então ocupava uma das diretorias da ANCINE⁴, foi baseado em manter a RioFilme como órgão orientador da política audiovisual da Prefeitura, expandindo seus eixos de atuação, em especial distribuição, desenvolvimento de projetos nas mais diversas plataformas, coprodução, fomento à produção, promoção, acesso e difusão dos conteúdos e produtos audiovisuais desenvolvidos e produzidos no Rio de Janeiro bem como a implementação de novas linhas de atuação como o fomento e estímulo à capacitação dos profissionais da cadeia do audiovisual.

A estruturação do novo modelo de negócios também foi pensada tendo em vista a entrada em vigor da nova Lei de Serviço de Acesso Condicionado⁵, que passou a determinar que os canais de TV por assinatura reservem parte de sua programação a conteúdos brasileiros, para promover a cultura brasileira e estimular produções independentes e regionais.

Outro fator determinante para a consolidação do novo modelo de negócios da RioFilme é a mudança do modelo de negócios nos mercados maduros com a consolidação do VOD (Video On Demand) como plataforma de distribuição, possibilitando o surgimento de novos modelos de produção e distribuição de conteúdo audiovisual.

Finalmente, Economia e Indústrias Criativas são termos que sintetizam as mudanças, em âmbito mundial, na forma como se produz, financia e distribui os vários bens culturais, no contexto da sociedade em rede e da convergência de meios. Em todo o mundo, o audiovisual enfrenta transformações, que representam tanto oportunidades como ameaças e que já exigem a reinvenção de muitos modelos de negócio. No Brasil, o desafio não é diferente, mas podemos aproveitar o potencial aumento na demanda por conteúdo nacional, pelos canais de TV paga, como mais um incentivo para inovar. Com isso se percebe a demanda pela atualização e capacitação de técnicos bem como dos executivos e empreendedores do audiovisual em gestão de negócios com foco na inovação, visando aumentar a capacidade competitiva do setor, num cenário de mudanças tecnológicas, culturais e regulatórias.

⁴ Agência Nacional do Cinema – www.ancine.gov.br

⁵ SeAC – Lei 12.485/11. - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm

RIOFILME EM 2008.

Em 2008 o Rio de Janeiro continuava sendo a principal cidade do país no que diz respeito à criação, produção, distribuição e exibição de conteúdos audiovisuais. Boa parte dos talentos e das empresas nacionais do setor sempre esteve aqui. Boa parte dos empregos, da renda e dos impostos gerados também. As indústrias criativas e mais especificamente a indústria do audiovisual já se mostrava de maneira eloquente como uma evidente vocação que deveria ser maximizada. Um vasto potencial que, com o estímulo da Prefeitura, teria condições de se realizar plenamente, contribuindo para o desenvolvimento da própria cidade.

Este foi o principal diagnóstico da equipe liderada por Sérgio Sá Leitão, ex-diretor da Agência Nacional do Cinema, convidado no final de 2008, para comandar a empresa da Prefeitura do Rio de Janeiro vinculada à Secretaria Municipal de Cultura que atua hoje nas áreas de distribuição, apoio à expansão do mercado exibidor, estímulo à formação de público e fomento à produção audiovisual, visando o efetivo desenvolvimento da indústria audiovisual carioca.

A nova equipe apresentou ao recém-eleito Prefeito Eduardo Paes proposta de mudança de modelo de negócios e de gestão inovadora da empresa onde mostrava que a indústria audiovisual é um dos setores que melhor remunera e mais gera empregos, renda, impostos e divisas em todo o planeta. Para não falar do impacto em outras atividades, como educação, turismo e telecomunicações; e na qualidade de vida da população. Sob a coordenação da Secretaria de Cultura, e em articulação com outras instâncias do poder público municipal, a RioFilme poderia ser o dínamo de um novo processo de crescimento do mercado audiovisual carioca, visando resultados econômicos e sociais significativos.

Para isso, naquele momento a empresa precisava recuperar a importância que teve em sua gênese, tanto no que dizia respeito à Prefeitura (respaldo político, orçamento adequado e agilidade) quanto ao setor (diálogo e articulação). Sobretudo, precisava voltar a ser formuladora e gestora de uma política focada no desenvolvimento da atividade e na ampliação do acesso; e ter uma direção profissional, voltada para a busca de recursos em outras fontes, ao estabelecimento de parcerias, à obtenção de resultados, à transparência e à eficiência administrativa e operacional.

O contexto na época não poderia ser mais favorável para aquela nova RioFilme. De um lado, já havia no setor uma base consolidada, a partir da qual se tornava viável empreender o salto de qualidade necessário; de outro, a globalização, a convergência digital e a política de audiovisual do governo federal ofereciam boas perspectivas. Havia vários parceiros públicos (MinC, Ancine, BNDES, Apex, Finep) e privados (Teles, TVs) potenciais, com os quais a empresa poderia estabelecer associações estratégicas, para aproveitar as oportunidades existentes.

O audiovisual carioca se colocava como um claro vetor da internacionalização do Rio de Janeiro, podendo contribuir para que a cidade projetasse no país e no exterior a imagem de uma metrópole criativa, inclusiva e sustentável. Poderia ser ainda um fator de atração de empresas, investimentos e talentos. Para isso, a nova RioFilme deveria colocar-se como uma liderança do setor, realizando ações relevantes, contínuas e integradas de distribuição, fomento, difusão, acesso, promoção, informação e capacitação, tendo em vista o setor e a população.

O desenvolvimento da indústria audiovisual do Rio de Janeiro teve da Prefeitura o firme compromisso com a criação de um ambiente favorável ao crescimento das empresas instaladas no município e à ampliação do grau de acesso da população a conteúdos e meios de produção, de modo a fortalecer economicamente a atividade e estimulando a identidade e a diversidade cultural. A revitalização da RioFilme deu ao governo municipal a chance de assumir este compromisso e impulsionar uma vocação da cidade.

Hoje esta visão mostra-se clara e óbvia, mas naquela oportunidade apenas foi possível com a apresentação de um planejamento estruturado.

A VISÃO E O PLANO

O esvaziamento da RioFilme e a virtual ausência de ações da Prefeitura produziram entre 2005 e 2008 um paradoxal enfraquecimento deste mercado no Rio de Janeiro, em especial no que se refere ao cinema. Empresas de distribuição se transferiram para São Paulo, o segmento de infra-estrutura não teve o crescimento esperado e a exibição passou a enfrentar dificuldades. A Prefeitura chegou a reduzir sua participação no maior festival de cinema da

América Latina, o Festival do Rio, um dos grandes eventos do país, ameaçando sua continuidade.

O mercado de cinema no Rio de Janeiro, a despeito do evidente potencial e do alto valor agregado, ainda era marcado pelo acesso concentrado, pela taxa de investimento baixa, pelo domínio de distribuidores e conteúdos estrangeiros, pela inserção internacional reduzida e pelo uso limitado da convergência digital. Revitalizada, a RioFilme poderia ajudar a reverter este quadro, tornando-se um paradigma de valorização do conteúdo nacional, de fortalecimento de empresas locais, de inovação e de estímulo a novos modelos de negócio.

A proposta apresentada iria além da RioFilme. Tratou-se de uma estratégia de desenvolvimento para o município, que se estruturou em torno do crescimento da indústria audiovisual carioca, incluindo cinema, televisão e novas mídias, e da valorização das virtudes e diferenciais da cidade. Ela se baseou no lema "Rio Audiovisual", que trouxe em si dois conceitos relacionados: o Rio de Janeiro é uma cidade "de cinema", com atributos inigualáveis; o Rio de Janeiro é o grande polo da indústria audiovisual brasileira.

A nova RioFilme seria a gestora desta estratégia, que se articulou com outras iniciativas de projeção da cidade. Sua atuação se deu a partir de quatro eixos: crescimento do mercado, ampliação do grau de acesso, geração de externalidades positivas e elevação da inserção internacional, tanto em termos de valorização da imagem quanto de aumento de receitas, com incentivos à exportação de licenças de conteúdos realizados por empresas cariocas e atração de produções de cinema e TV estrangeiras para o Rio de Janeiro.

Ao se analisar a RioFilme, é preciso considerar suas três dimensões: a de empresa comercial de distribuição que opera com metas econômicas e culturais; a de agência de desenvolvimento que realiza ações de fomento e de promoção; e a de organismo de formulação e execução de uma política pública setorial. Trata-se de um perfil diferente e inovador, que ofereceu grandes possibilidades para o poder público em um setor estratégico; e que exigiu um tratamento particular, para que nenhuma de suas dimensões se atrofiasse ou paralisasse.

A RioFilme só poderia cumprir sua vocação se esta singularidade fosse respeitada. Foi preciso destravar sua capacidade de agir nas três dimensões apontadas. Para a nova RioFilme vingar, a Prefeitura reforçou progressivamente seu orçamento, realizou mudanças em sua estrutura

organizacional, dotou-a de maior autonomia administrativa e financeira através do Contrato de Gestão por Resultados, pioneiro no setor, e permitiu que ela melhorasse a remuneração de sua equipe comparáveis, se não aos da iniciativa privada, ao menos aos da ANCINE, conseguindo atrair profissionais de qualidade.

I – MISSÃO

O novo modelo da RioFilme estabeleceu como missão contribuir para o desenvolvimento da indústria audiovisual no Rio de Janeiro e para a elevação do grau de acesso da população carioca à fruição e à produção de conteúdos audiovisuais.

II – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para o cumprimento desta missão foram mapeados três objetivos estratégicos para a empresa:

1 – Crescimento do mercado: Realizar ações diretas (da própria empresa) ou indiretas (de apoio a outras empresas e instituições) de fortalecimento da cadeia econômica do audiovisual carioca, por meio da elevação da competitividade; da correção ou compensação de falhas e desequilíbrios do mercado; da atração de empresas, investimentos e talentos e do estímulo a empresas existentes; da capacitação de agentes privados e públicos; do incentivo à inovação (novos modelos de negócio e tecnologias); e do impulso ao consumo.

2 – Ampliação do grau de acesso: Buscar o aumento da fruição e da produção de conteúdos audiovisuais no Rio de Janeiro, por meio do apoio a circuitos de exibição em praças, escolas e universidades; a grupos, entidades e associações com inserção comunitária que lidem com formação, capacitação e difusão, especialmente em áreas de risco e baixo IDH; ao uso de novas tecnologias para a difusão e o acesso; à modernização, ao ganho de escala e à redução dos custos de produção e distribuição.

3 – Aumento das externalidades positivas: Estimular o impacto positivo potencial das atividades e conteúdos da indústria audiovisual em outras áreas e setores, como na geração e disseminação de uma imagem favorável do Rio de Janeiro; no fortalecimento da autoestima e do senso de pertencimento do carioca; na formação do capital humano da cidade; no

crescimento do turismo; na potencialização da educação e da divulgação científica; na exportação de outros bens e serviços; e nas políticas de inclusão social.

III – ÁREAS DE ATUAÇÃO

Visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos foram estipuladas áreas de atuação específicas a serem atacadas:

- 1 - Distribuição e coprodução de conteúdos audiovisuais produzidos no Rio de Janeiro.
- 2 - Fomento à produção de conteúdos, à realização de mostras e festivais e à publicação de pesquisas e estudos.
- 3 - Apoio à difusão de conteúdos audiovisuais produzidos no Rio de Janeiro em todos os meios.
- 4 - Democratização do acesso à fruição e à produção de conteúdos audiovisuais.
- 5 - Promoção da indústria audiovisual do Rio de Janeiro no Brasil e no mundo.
- 6 - Gestão e difusão de informação sobre a indústria audiovisual no Rio de Janeiro.
- 7 - Gestão de equipamentos culturais voltados à difusão e ao acesso.

IV – AÇÕES PREVISTAS

As principais ações estabelecidas como prioritárias no planejamento estratégico foram:

- Formulação de uma política de desenvolvimento da indústria audiovisual do Rio de Janeiro.
- Realização de iniciativas articuladas de distribuição, fomento, difusão, acesso, promoção e informação.
- Coordenação da campanha de promoção nacional e internacional “Rio Audiovisual”.
- Reorganização administrativa para tornar a empresa capaz de formular, realizar e avaliar políticas e ações.
- Realização de parcerias estratégicas e busca de recursos em outras fontes (além do orçamento municipal).
- Diálogo permanente com o setor e transparência na gestão.
- Gestão de catálogo e de equipamentos culturais.

AÇÕES IMPLEMENTADAS: 2009-2012.

Em 2012 a RioFilme completou 20 (vinte) anos de existência e o primeiro ciclo da nova gestão foi concluído com ótimos resultados.

As ações e metas visaram ser coerentes com os eixos e suas estratégias de implementação.

O território era vasto: distribuição (missão precípua), co-produção, desenvolvimento de projetos; fomento à produção, incentivos fiscais a empresas do setor; ações de acesso e difusão; gestão do catálogo de filmes da empresa; formação, capacitação e estímulo à reflexão sobre o audiovisual; administração e revitalização da sede; desenvolvimento de produtos e política de relacionamento com o mercado, os poderes públicos e a sociedade.

Lembrando que em 2008 a empresa era irrelevante para o setor e para a cidade estando próxima da extinção, em 2009 a empresa foi revitalizada pela Prefeitura se transformando num dos principais vetores do desenvolvimento da indústria audiovisual carioca, consolidando-se como um caso de investimento público de sucesso em economia criativa.

– Distribuição

Como atividade principal da empresa, a distribuição de filmes tem um papel importante na estratégia para a operação.

O objetivo de recolocar a RioFilme como ator importante no cenário das distribuidoras independentes nacionais com uma estratégia clara de atuação no mercado e seleção de filmes foi conquistado.

Para tanto, apostou-se no desenvolvimento de novos modelos de negócio de distribuição em parceria com os produtores cariocas visando o aumento de ganhos para a empresa e produtores com a exploração do produto audiovisual em todos os suportes possíveis – cinema,

vídeo doméstico (DVD), TV aberta e paga e, sobretudo as novas mídias ainda muito pouco exploradas.

A atenção da empresa voltou-se para filmes que não estavam no foco das chamadas distribuidoras majors – grandes distribuidoras internacionais com operação no Brasil -, com um potencial de público mediano, mas que apresentaram características que potencializavam sua comercialização em função da capacidade de comunicação com o público e geração de mídia espontânea.

Foi constituída uma Linha de Investimento Reembolsável pautada por objetivos e critérios econômicos onde a escolha e seleção dos projetos é direta baseada em análise técnica onde o histórico de entrega da produtora e comercial da distribuidora é que são decisivos na decisão de investimento na produção e distribuição de longas metragens.

A empresa estabeleceu inicialmente parcerias estratégicas com três distribuidoras independentes nacionais - Downtown Filmes, Europa Filmes e MovieMobz -, com as quais fechou uma carteira conjunta de lançamentos, que contou logo com cerca de 15 filmes previstos até meados de 2010.

Os filmes específicos com estas características que foram analisados e selecionados com grande potencial de mercado, onde a RioFilme participou alavancando a atuação da distribuidora nacional envolvida e fortalecendo a posição dos produtores. Exemplos desta estratégia foram os filmes “Simonal: ninguém sabe o duro que dei” (Calvito Leal, Cláudio Manoel e Micael Langer,) documentário com mais de 70 mil pagantes, Divã (José Alvarenga Jr.), que fez mais de 2 milhões de espectadores, produzido pela Total Filmes e distribuído pela distribuidora carioca DownTown Filmes, o filme Tropa de Elite II (José Padilha), recorde de público do cinema brasileiro com mais de 12 milhões de espectadores produzido e distribuído pela Zazen com um modelo inovador de financiamento da produção e da distribuição, modelo este construído em parceria entre os produtores e a equipe da RioFilme, e o filme “De Pernas Pro Ar 2” (Roberto Santucci), produzido pela Morena Filmes e distribuído pela DownTown Filmes. Todos obtiveram retorno muito superior ao valor investido.

O caso do filme “De Pernas Pro Ar 2” merece ser analisado especificamente:

- Investimento RioFilme: R\$ 2,5 milhões
- Renúncia Fiscal Federal: R\$ 3,42 milhões
- Custo total produção+lançamento: R\$ 12,5 milhões
- PIB gerado pelo projeto: R\$ 66,5 milhões
- Impostos Federais arrecadados: R\$ 8,8 milhões
- Impostos Estaduais arrecadados: R\$ 1,6 milhão
- Impostos Municipais arrecadados: R\$ 3,9 milhões
- Retorno ao investimento RioFilme: 140%.

Os filmes sempre devem ser capazes de divulgar a cidade do Rio de Janeiro, gerar repercussão, tanto nacional como internacional, pelos méritos artísticos – participação e obtenção de prêmios em festivais no Brasil e exterior – ou empresariais – gerando modelos de estruturação de projetos inovadores e valorizando o talento artístico e empresarial carioca, e desta forma, com a participação da RioFilme na co-produção e na distribuição ganhem relevância cultural importante dentro do cenário audiovisual brasileiro.

A operação de distribuição em cinemas foi inicialmente voltada prioritariamente para o circuito digital com estratégias de marketing de nicho e cauda longa, procurando trabalhar todo o potencial do público-alvo de cada filme distribuído e procurando modelos de negócios inovadores entre a distribuidora, o produtor e o exibidor. Um exemplo é a compra de espaço de tempo (sessões) junto aos exibidores (*playtime*) para garantir a exibição dos filmes durante um período suficiente para geração do boca-boca positivo e sustentação durante mais tempo em exibição nos cinemas.

Atuando desta forma, a RioFilme transformou-se no principal investidor no audiovisual nacional num horizonte de 4 anos, contribuindo decisivamente para o crescimento da participação do cinema brasileiro no mercado nacional e internacional que em 2012 já superou a marca de 22 milhões de ingressos vendidos.

Para atingir os objetivos foi necessária a captação de recursos além do orçamento estabelecido pela prefeitura que foi principalmente direcionado para as ações de fomento não reembolsáveis.

Foram propostas algumas novas ações/projetos para obtenção de recursos a serem investidos na distribuição e produção de filmes principalmente.

A – FUNCINES: Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional (ANCINE).

Os FUNCINES são fundos de investimento constituídos sob a forma de condomínio fechado, sem personalidade jurídica, administrados por instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, e destinados ao investimento em projetos aprovados pela ANCINE. A constituição, administração e funcionamento dos FUNCINES são autorizados, disciplinados e fiscalizados pela Comissão de Valores Mobiliários e regulados por norma específica.

A partir de articulação envolvendo a prefeitura do Rio de Janeiro, o governo do estado através da Secretaria Estadual de Cultura e a Agência de Desenvolvimento do Estado, o governo federal com a participação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e da FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), a RioFilme Estruturou e constituiu um FUNCINE com patrimônio de R\$ 14 milhões de reais com o objetivo de investir em todas as verticais da atividade audiovisual.

Atualmente o fundo, gerido pela gestora LACAN⁶, está em fase de análise projetos para realizar os primeiros investimentos.

B – Fundo Setorial do Audiovisual – FSA (ANCINE).

O Fundo Setorial do Audiovisual – FSA é um fundo destinado ao desenvolvimento articulado de toda a cadeia produtiva da atividade audiovisual no Brasil. Criado pela Lei Nº 11.437, de 28 de dezembro de 2006, e regulamentado pelo Decreto nº 6.299, de 12 de dezembro de 2007, o FSA é uma categoria de programação específica do Fundo Nacional de Cultura (FNC).

Seus recursos são oriundos da própria atividade econômica, de contribuições recolhidas pelos agentes do mercado, principalmente da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria

⁶ LACAN Investimentos - <http://www.grupolacan.com.br/Lacan-Investimentos.html>

Cinematográfica Nacional – CONDECINE - e do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL.

O Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) foi lançado em 2008, quando foram divulgadas as primeiras linhas de ação e os editais contendo as regras para apresentação de projetos.

Desde então já foram realizadas três chamadas públicas distribuídas em quatro linhas e no total, já foram investidos mais de R\$ 250 milhões.

As quatro primeiras linhas de ação do FSA estabelecem investimentos em projetos de produção para cinema; produção para TV aberta e TV por assinatura; aquisição de direitos de distribuição de obras cinematográficas brasileiras de produção independente e comercialização de filmes de longa metragem para salas de cinema.

A RioFilme participa com bons resultados e projetos vencedores nos editais do FSA realizados desde 2009.

C – Prêmio Adicional de Renda - PAR (ANCINE).

O Prêmio Adicional de Renda é o mecanismo de fomento à indústria cinematográfica brasileira referenciado no desempenho de mercado de empresas produtoras, distribuidoras e exibidoras de obras cinematográficas de longa-metragem brasileiras de produção independente, que será concedido na forma de apoio financeiro, cuja aplicação deverá ser direcionada às atividades cinematográficas brasileiras.

Este era o único mecanismos do qual a RioFilme participava em 2008 obtendo resultados razoáveis nos anos anteriores:

- 2006: R\$ 1.334.450,91

- 2007: R\$ 531.120,91

- 2008: R\$ 431.029,90

Esta era a principal fonte dos recursos para distribuição na ocasião da mudança da gestão.

Com a implementação dos projetos planejados a participação da RioFilme no PAR foi incrementada se tornando mais relevante, alavancando a participação em novos projetos e compondo com as diferentes fontes de financiamento.

– Acesso

O audiovisual é, no Brasil, a grande porta de acesso a conteúdos culturais. Ao lado da música, e por meio da televisão, é um dos mais importantes construtores da identidade nacional.

A cidade do Rio é um grande polo produtor de audiovisual. O grande objetivo era criar uma política que garantisse, ao fim de quatro anos, acesso aos produtos e serviços para fruição, produção e distribuição.

Foi criado o programa CineCarioca, uma iniciativa pioneira que visa ampliar o acesso da população carioca ao cinema e estimular o hábito de assistir filmes. A rede CineCarioca implementa cinemas de alto padrão de qualidade com salas de projeção 3D, a preços acessíveis, em áreas onde há pouca oferta de equipamentos culturais. A gestão dos espaços é concedida a empresas exibidoras através de licitação pública.

A rede CineCarioca se constitui em um espaço de garantia dos direitos culturais e integra a política da RioFilme de democratização do acesso a bens culturais através dos cinemas de bairro. Como equipamento dedicado ao lazer, à arte e ao pensamento, o cinema se desdobra na reestruturação urbana do entorno e funciona como âncora na construção de uma paisagem mais justa e dinâmica.

A expansão da Rede CineCarioca visa a diminuição no índice atual de habitantes por sala na Zona Norte do município, um dos mais baixos do país. Ao ratificar seu compromisso com desconcentração do circuito exibidor da cidade, a RioFilme incentiva o potencial de expansão de um modelo de negócios que objetiva a redução das desigualdades culturais e amplia o acesso ao audiovisual.

Dentro desta estratégia foram constituídos dois CineCariocas que oferecem 4 salas de alta qualidade à população da zona norte carioca.

CineCarioca Nova Brasília

Inaugurado em dezembro de 2010, o Cine Carioca Nova Brasília é o primeiro cinema do Brasil a ser instalado dentro de uma favela no Complexo do Alemão. Conta com uma sala 3D de 90 lugares exibe filmes do circuito comercial e já recebeu mais de 155.000 pessoas em cerca de 3.335 exhibições. A taxa de ocupação da sala tem uma média de 52%, muito acima da média das salas da cidade, que é de cerca de 25%.

CineCarioca Méier

Inaugurado em 2012, o Cine Carioca Méier funciona dentro do Centro Cultural João Nogueira, o Imperator. Revitalizado recentemente, o espaço foi construído na década de 50 no Méier, abrigando o antigo Cine Imperator, que exibia as chanchadas da Atlântida Cinematográfica e filmes norte-americanos estrelados por astros como James Dean, Marilyn Monroe e Elvis Presley.

O Cine Imperator possuía capacidade para atender um público de até 2.400 pessoas e foi o maior cinema da América Latina até o ano de 1986, quando uma queda na frequência nas salas de cinema de rua foi duramente sentida pelo empreendimento, que fechou suas portas.

Com a revitalização do espaço como casa de shows e centro cultural, as raízes cinematográficas se mantiveram através do Cine Carioca, que ocupa o segundo piso e conta com três salas, que possuem capacidade total para 400 pessoas, e uma bombonière.

– Fomento

Mais tradicional, e em 2008 a única atuação de fomento da RioFilme, em 15 anos de existência haviam sido realizados 11 editais para produção de curtas. Usualmente, 10 curtas eram premiados com R\$ 50.000,00 por edital, totalizando R\$ 500 mil. Também havia algum apoio descontinuado a alguns festivais de cinema.

Na nova gestão foi estruturado o Programa de Investimentos Não Reembolsáveis. Nas edições realizadas em 2010/2011 e 2012, foram contemplados ao todo 143 projetos. Com a edição 2013, o programa atingiu um total de 213 projetos contemplados em 3 edições.

Em sua terceira edição, em 2013 o programa recebeu um total de 1.008 inscrições e conta com orçamento total de R\$ 11,5 milhões, sendo R\$ 10 milhões da RioFilme e R\$ 1,5 milhão do Canal Brasil⁷. Os projetos foram selecionados em sete linhas, cada uma contando com os seguintes orçamentos:

Linha 1: Desenvolvimento de Projetos de Longa Metragem

R\$ 957.915,00 investidos em 10 projetos.

Linha 2: Desenvolvimento de Projetos de Conteúdo para TV

R\$ 1.314.000,00 investidos em 15 projetos.

Linha 3: Produção de Curta Metragem.

R\$ 1.000.000 investidos em 11 projetos.

Linha 4: Produção e Finalização de Longa Metragem.

R\$ 4.010.000,00 investidos em 14 projetos.

Linha 5: Produção de Documentário para TV (parceria com o Canal Brasil)

R\$ 2.998.593,63 investidos em 6 projetos.

Linha 6: Produção de Mostras, Festivais e Eventos.

R\$ 1.000.000 investidos em 12 projetos.

Linha 7: Distribuição de Longa Metragem

R\$ 297.603,67 investidos em 2 projetos.

⁷ Canal Brasil: é um canal de televisão por assinatura brasileiro que estreou em 18 de setembro de 1998. Foi criado para aproveitar a obrigação criada pelo Decreto 2206, de 1997, que obrigava todos os prestadores de serviços de TV a cabo a incluir na sua grade pelo menos um canal dedicado a "obras cinematográficas e audiovisuais brasileiras de produção independente".

O canal é resultado de uma associação da Globosat com a empresa Grupo Consórcio Brasil (GCB), formada por Luiz Carlos Barreto, Zelito Vianna, Marco Altberg, Roberto Farias, Anibal Massaini Neto, Patrick Saretta, André Saddy e Paulo Mendonça.

Trata-se do mecanismo de investimento cultural da RioFilme, em que os projetos são analisados primordialmente por seus aspectos culturais e artísticos, além da capacidade de realização da produtora, do potencial de viabilidade do projeto e da adequação do orçamento.

As produtoras precisam ter sede no Rio e os recursos investidos pela RioFilme devem ser gastos na cidade, de modo a impulsionar o setor audiovisual local.

O longa-metragem "Flores Raras", de Bruno Barreto, que estreou em agosto de 2013, depois de ter sido exibido em fevereiro no Festival de Berlim, foi contemplado na linha de Produção de Longa Metragem em 2012. Assim como "Faroeste Caboclo", de René Sampaio, um dos maiores sucessos nacionais de crítica e público do ano de 2013, e "Vai que dá certo", de Maurício Farias, que ficou em exibição por cerca de 12 semanas e atraiu um público de mais de 2 milhões de espectadores.

"Os editais de investimento não reembolsável são importantes para viabilizar projetos audiovisuais que apresentam evidente relevância cultural", explica Sérgio Sá Leitão, Secretário Municipal de Cultura e Diretor-Presidente da RioFilme. "Trata-se de um programa complementar ao de investimento reembolsável".

"Esse programa de editais da Riofilme se consolida a cada ano como um importantíssimo instrumento de estímulo a produção audiovisual do Rio de Janeiro. E o Canal Brasil tem muito orgulho dessa parceria tão bem sucedida com a Riofilme", disse Paulo Mendonça, diretor do Canal Brasil, que pela terceira vez foi parceiro na linha Produção de Documentário para TV.

RESULTADO

Como resultado das ações implementadas, a RioFilme elevou sua capacidade de investimento e o Rio de Janeiro se tornou a cidade que mais investe no setor.

Os valores investidos anualmente no setor pela RioFilme desde 2008 foram:

- 2008: R\$ 1,1 milhão
- 2009: R\$ 11,3 milhões

- 2010: R\$ 18,5 milhões
- 2011: R\$ 20,2 milhões
- 2012: R\$ 50 milhões

Entre 2009 e 2012 foram investidos mais R\$ 100 milhões na atividade audiovisual na cidade do Rio de Janeiro.

A RioFilme elevou significativamente sua receita, receita essa que é 100% reinvestida no setor. No período de 2009 a 2012 a RioFilme gerou receita de R\$ 24,5 milhões.

Receita anual RioFilme:

- 2008: R\$ 1,4 milhão
- 2009: R\$ 1,5 milhão
- 2010: R\$ 8 milhões
- 2011: R\$ 6,6 milhões
- 2012: R\$ 8,4 milhões

No período 2009-2012 a RioFilme elevou seu alcance, passando a focar em empresas cariocas investindo em 252 projetos sendo 62 resultantes da linha reembolsável e 190 da linha não reembolsável.

Este movimento gerou um aumento significativo em uma série de indicadores importantes referentes à participação da RioFilme no cenário do audiovisual nacional:

A – número de filmes lançados / público total dos filmes lançados:

- 2008: 7 filmes lançados para um total de 18,6 mil ingressos vendidos
- 2012: 16 filmes lançados para um total de 12,7 milhões de ingressos vendidos
- 2009-2012: 32 filmes lançados para um total de 38 milhões de ingressos vendidos.

Estes números representaram 9,4% do total de lançamentos nacionais e 51% do público do cinema brasileiro no período 2009 a 2012.

B – numero de filmes TOP 10 em público investidos pela RioFilme:

- 2008: zero
- 2009: 1
- 2010: 3
- 2011: 4
- 2012: 9

C – participação de filmes cariocas no mercado nacional

- 2008: 50% dos lançamentos nacionais e 69% da renda e do público
- 2012: 58% dos lançamentos nacionais e 94% da renda e do público.
- Entre 2006 e 2008: houve 13 filmes cariocas com mais 50 mil espectadores/ano
- 2012: houve 18 filmes cariocas com mais 50 mil espectadores.

Finalmente no período 2009-2012 a RioFilme investiu R\$ 26,5 milhões em 32 filmes, estes filmes obtiveram mais R\$ 144,5 milhões de outras fontes para produção e lançamento, após o lançamento eles acrescentaram R\$ 540 milhões para o PIB do país e geraram 8.340 postos de trabalho.

OUTRAS AÇÕES

Além das ações diretas na atividade a RioFilme ao longo do período 2009-2012 movimentou outros setores da economia através de discussões e debates com objetivo de tornar a atividade mais dinâmica na cidade.

Algumas ações estão sendo executadas outras estão em fase de planejamento e implementação.

– Infraestrutura

- Revitalização e reestruturação do Polo Audiovisual.
- Apoio à instalação de empresas de infraestrutura na cidade.
- Criação de cluster de animação e jogos eletrônicos.

– Promoção

- Criação da campanha “Rio Audiovisual”.
- Participação em eventos de promoção de exportações no Brasil e no exterior.
- Criação da Rio Film Commission⁸: atualmente bastante ativa e responsável pela realização de filmagens internacionais relevantes na cidade nos últimos anos como:
 - A Saga Crepúsculo: Amanhecer – Parte 1⁹.
 - Velozes e Furiosos 5: Operação Rio¹⁰.
 - Rio (animação)¹¹.
 - Rio, Eu te Amo¹².

– Festivais e Mercados

- Festival Internacional do Rio¹³: manutenção de patrocínio ao principal festival do Brasil
- RioContentMarket¹⁴: criação em parceria com Associação Brasileira de Produtores Independentes de TV (ABPITV) do evento internacional que se transformou em sua quarta edição no principal evento sobre produção internacional de conteúdo audiovisual para as diversas plataformas na América Latina.

O RioContentMarket reúne produtoras, canais, programadoras, operadoras e governo. São convidados palestrantes, executivos, sales agentes e commissioning editors do Brasil e internacionais. Em três edições, o evento reuniu cerca de 6 mil executivos de mídias digitais e profissionais da indústria audiovisual de mais de 30 países. Foram 2.050 reuniões e rodadas de negócios, organizadas com mais de 230 players do mercado nacional e internacional.

Em 2014, os 3 dias de exposição de conteúdo, reuniões de negócios e apresentações de projetos em pitching serão distribuídos em 6 salas e 5 amplos espaços de networking e

⁸ Rio Film Commission: <http://www.riofilmcommission.rj.gov.br/>

⁹ http://www.imdb.com/title/tt1324999/?ref=fn_al_tt_3

¹⁰ http://www.imdb.com/title/tt1596343/?ref=fn_al_tt_1

¹¹ http://www.imdb.com/title/tt1436562/?ref=nv_sr_1

¹² http://www.imdb.com/title/tt1456606/?ref=fn_al_tt_1

¹³ <http://www.festivaldoriorio.com.br/>

¹⁴ <http://riocontentmarket.com.br/>

rodadas de negócios, além das áreas de exposições e salas privativas para patrocinadores e expositores. A programação abordará desde narrativas, inovação e esportes, até as principais políticas, negócios e tendências do setor.

– Capacitação

Outra vertical de trabalho incorporada ao planejamento da nova gestão da RioFilme foi o estímulo e o apoio a iniciativas de capacitação de profissionais do setor do audiovisual bem como o estabelecimento de parcerias com este objetivo.

Em 2013 foi estabelecido parceria entre RioFilme e SENAI¹⁵ e foi lançado o Programa de Qualificação RioFilme/SENAI que ofereceu 550 vagas.

Foram oferecidos 14 cursos na área de audiovisual, com 25 turmas e 550 vagas, sendo 5 turmas e 110 vagas voltadas para alunos de comunidades pacificadas do Rio de Janeiro.

O programa tem o objetivo de atender à demanda por profissionais capacitados gerada pelo desenvolvimento da indústria audiovisual carioca.

O foco do curso são estudantes de cursos universitários da área de comunicação e profissionais do setor com condições especiais para alunos provenientes de comunidades pacificadas.

Nos últimos anos diferentes cursos tem se estabelecido com o objetivo de capacitar também o empreendedor do audiovisual como o “Curso para profissionais da área de economia da indústria cinematográfica e audiovisual” do Instituto de Economia da UFRJ, coordenado pelo Prof. Ary Vieira Barradas e o “O Negócio do Audiovisual em Tempo de Transformações”, iniciativa do SICAV (Sindicato Interestadual da Indústria Audiovisual), Instituto Euvaldo Lodi (IEL-RJ) do Sistema FIRJAN em parceria com Escola de Cinema Darcy Ribeiro (IBAV/ECDR), coordenado pelo Prof. Claudio D’Ipolitto, a ser lançado em janeiro de 2014.

¹⁵ SENAI: O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio de Janeiro atua em duas vertentes: promove a qualificação e especialização dos trabalhadores da indústria, dos cursos de aprendizagem até o nível superior; e oferece soluções tecnológicas para empresas por intermédio de programas de assessoria técnica e tecnológica. <http://www.firjan.org.br/data/pages/4028808121335C1801213621072E640C.htm>

Este movimento é consequência direta da transformação implementada pela RioFilme na indústria audiovisual carioca.

PRÓXIMA FASE

Com a confirmação da manutenção da gestão da RioFilme para o período de 2013 a 2016, a segunda fase do planejamento será implementada com a manutenção das linhas e ações já consolidadas e a participação mais efetiva da empresa no investimento em conteúdos destinados à televisão, novas mídias e plataformas.

Este movimento, já planejado inicialmente, é consequência direta da entrada em vigor da Lei de Serviço de Acesso Condicionado, SeAC – Lei 12.485/11, que determina que os canais de TV por assinatura reservem parte de sua programação a conteúdos brasileiros, para promover a cultura brasileira e estimular produções independentes e regionais.

O volume de investimento em produção para TV paga deve crescer de R\$ 74 milhões em 2011 para R\$ 1,7 bilhão em 2016, criando uma demanda potencial por 86 mil novos postos de trabalho, sendo metade no Rio de Janeiro (43 mil postos).

A RioFilme iniciou em 2013, o Programa de Investimento Automático em projetos de série de produtoras independentes cariocas, através do qual investe R\$ 10 milhões em projetos para TV paga em 2013.

Para cada R\$ 1,00 investido por um canal de TV por assinatura, a RioFilme investe R\$ 1,00 em projetos de ficção e documentário ou R\$ 1,50 para projetos de animação, com um limite de R\$ 1 milhão por projeto. Cada projeto pode receber até R\$ 1 milhão e cada produtora até R\$ 2 milhões, independente da quantidade de projetos.

Apenas metade dos investimentos da TV por assinatura pode ser realizados através de incentivos fiscais, atraindo assim recursos privados para o setor. O programa surge para gerar um diferencial competitivo às produtoras cariocas na disputa por investimentos na realização de conteúdo para a TV por assinatura.

Para fomentar o setor de produção audiovisual carioca, o programa estabelece que parte do orçamento do projeto seja executado exclusivamente com empresas cariocas.

Com este movimento a RioFilme novamente se coloca como referência na estruturação de linhas e formatos de investimento e financiamento do setor audiovisual brasileiro consolidando o Rio de Janeiro como principal polo produtor de conteúdo no Brasil.

Este movimento é consequência clara da evolução do mercado de produção de conteúdo nacional que pode ser percebido através de quatro pontos e para o qual a RioFilme encontra-se em posição de liderança.

1 - Consolidação das produções cinematográficas brasileiras junto ao público frequentador de cinemas.

Produções brasileiras cada vez mais são bem percebidas pelo público. Ainda que concentradas em gêneros específicos (comédias e biografias musicais), as produções nacionais têm ocupado lugar de destaque junto ao público com cada vez mais produtoras e diretores entrando no gosto do público.

Esta presença mostra a capacidade de produção e comunicação com o público da indústria de produção independente nacional.

2 – Crescimento da base de assinantes de TV por assinatura consistente nos últimos quatro anos.

A base de assinantes de TV por assinatura cresceu uma média de 25% ao ano, nos últimos quatro anos. Este ano aponta para um crescimento de 16,5% já tendo superado a marca de 17 milhões de assinantes, indicando que cerca de 55 milhões de brasileiros tenham acesso à TV por assinatura (fonte ABTA/ANATEL).

Esse forte ritmo é justificável devido à chegada da TV por assinatura nas classes C e D junto com a banda larga de internet. O comportamento deste crescimento mostra a opção da TV por assinatura e da internet, com a banda larga (com objetivo de consumir conteúdo em vídeo) como alternativas de entretenimento.

3 – A nova Lei de Serviço de Acesso Condicionado, SeAC – Lei 12.485/11.

Neste mercado, que cresce exponencialmente, desde o ano passado, foi estabelecida cota de exibição de conteúdo nacional de produção independente para todos os canais de TV por assinatura.

Em setembro de 2012, a exigência começou com 1h30 por semana de conteúdo e, a partir de outubro deste ano, aumentou para 3h30 por semana.

Por este motivo, já se percebe maior exibição de longas-metragens nacionais nos diferentes canais e início de produção e exibição de novas séries de TV dos mais diferentes gêneros.

Como já foi dito anteriormente, o volume de investimento em produção para TV paga deve crescer de R\$ 74 milhões em 2011 para R\$ 1,7 bilhão em 2016.

Este boom provocará aumento da demanda junto aos tradicionais fornecedores e produtoras que tenham maior capacidade de produção. No entanto, a demanda criada é superior ao que estas empresas de conteúdo são capazes de fornecer, provocando uma diversificação da produção com a integração de novas produtoras ao mercado e uma demanda por desenvolvimento de novos produtos nos diferentes gêneros de alta qualidade.

4 – Mudança do modelo de negócios nos mercado maduros com a consolidação do VOD (Video on Demand).

O ano de 2013 marcou a consolidação do VOD como plataforma de distribuição, possibilitando o surgimento de novos modelos de produção e distribuição de conteúdo.

YouTube, NetFlix e Hulu são exemplos de distribuidores de conteúdo através da internet, cada qual com um modelo de negócio distinto e diferenciado.

YouTube é uma plataforma na internet que permite que seus usuários carreguem e compartilhem vídeos em formato digital. Foi fundado em fevereiro de 2005 e adquirido em outubro de 2006 pelo Google. Caracteriza-se pela difusão de conteúdo produzido pelos próprios usuários.

Hulu também é uma plataforma na internet que possibilita acesso gratuito a vídeos sob demanda que também oferece serviços de hospedagem de arquivos. O site é uma joint venture da NBC Universal, News Corporation, Providence Equity Partners e The Walt Disney Company. Hulu tornou-se forte no EUA disponibilizando conteúdo conhecido produzido e distribuído pelos seus sócios – Universal, News Corp (FOX) e Disney. Este ano, 2013, Hulu começou a distribuir conteúdo inédito produzido por produtoras independentes obtendo excelente resultado junto aos assinantes. O principal exemplo é a série East Los High produzida com foco na audiência latina residente nos EUA.

A Netflix é líder na TV por internet, com mais de 40 milhões de assinantes em mais de 40 países, que assistem a mais de 1 bilhão de horas de filmes e séries por mês, incluindo séries originais Netflix. No início de 2013, a Netflix tinha mais assinantes nos EUA que qualquer empresa de TV a cabo, incluindo a HBO. Os assinantes Netflix pagam um valor fixo mensal de R\$ 16,90 ao mês e têm acesso ilimitado a filmes e séries de TV.

Os assinantes Netflix podem assistir em seus computadores, smartphones, tablets, smart TVs, aparelhos de Blu-Ray, consoles de jogos, como PlayStation 3, Xbox, Wii e outros.

Em fevereiro deste ano foi lançada a primeira série original produzida pela Netflix – House of Cards, drama político produzido e dirigido por David Fincher (Rede Social, Clube da Luta). Pela primeira vez, uma série foi criada a partir de informações que a locadora digital tem dos usuários, analisando os dados dos programas mais assistidos. O resultado apontou que uma série sobre os bastidores da política estrelada por um protagonista sem escrúpulos seria de interesse de seus espectadores. Com o critério da base de dados (Big Data Analysis), o ator Kevin Spacey foi escolhido para ser o protagonista. A série teve todos os 12 episódios da primeira temporada disponibilizada integralmente, em um dia, quebrando o modelo de exibição semanal dos episódios com breaks comerciais. Pela primeira vez, um conteúdo produzido originalmente para plataforma web foi indicado ao prêmio Emmy da TV Americana e ganhou o prêmio de melhor direção para David Fincher. Depois desta, lançaram as séries: Orange is the New Black (drama), Hemlock Grove (horror) e Arrested Development (comédia).

Com isso a NetFlix consolidou um novo modelo de negócios relacionando o desenvolvimento e a produção de conteúdo proprietário e uma nova maneira de distribuição em múltiplas plataformas.

Neste momento, a Amazon, empresa multinacional de comércio eletrônico e líder em vendas de produtos pela internet, também entra no negócio de produção e distribuição de conteúdo original pela internet, com o lançamento da série Alpha House, estrelada por John Goodman. Com esta mudança acelerada no modelo de negócio nos mercados maduros, principalmente o americano, o mercado brasileiro se coloca como uma oportunidade de produção de conteúdo original, a ser testado em uma audiência consumidora deste tipo de produto, por valores de produção de séries completas por até 10% inferiores aos praticados na produção de pilotos de séries americanas.

Como consequência, o Brasil entra nesse mercado com força, como vem acontecendo com alguns países como Israel e Dinamarca, onde séries originais locais se transformam em sucessos americanos como Homeland (israelense) e The Killing (dinamarquesa).

5 – Integração de marcas aos conteúdos de entretenimento.

Inserido neste contexto de mudança do modelo de negócios com o usuário, assinante, telespectador e consumidor cada vez mais querendo assistir o conteúdo onde, quando, como e em qualquer plataforma disponível, as marcas têm procurado se inserir no conteúdo e não mais apenas nos breaks comerciais, que tendem ao desaparecimento.

Essa interação entre marcas e conteúdo é cada vez mais uma necessidade, tanto para as produtoras na composição dos orçamentos de produção como, e principalmente, para as marcas com o objetivo de atingir o público consumidor.

No entanto, essa composição é complexa e vai além do popular product placement, que na maior parte dos exemplos que vemos no Brasil é mal feito e pouco elaborado. Aqui estamos falando da interação da marca ao conteúdo e vice-versa, algo que apenas com bastante trabalho no desenvolvimento de histórias (storytelling) é possível fazer.

A partir desta situação de mercado, vemos que a partir do modelo de investimento estabelecido pela RioFilme e com a criação de históricos de resultados e performance das produtoras nas diferentes plataformas abre-se o caminho para a entrada mais consistente dos fundos de investimento em participações – Private Equity e Venture Capital – no capital das empresas brasileiras atuantes no mercado de produção e distribuição de conteúdo brasileiro independente.

CONCLUSÃO

Após cinco anos de execução do plano de negócios é possível concluir que o novo modelo de negócios da Riofilme se consolidou como referência para atuação de agência de desenvolvimento com foco na economia e indústrias criativas.

Hoje a RioFilme serve de modelo para iniciativas que surgem em outras cidades do Brasil, começando por São Paulo que lançou no dia 31 de outubro de 2013 o projeto para criação da Empresa de Cinema e Audiovisual de São Paulo (SP Cine), agência da prefeitura de São Paulo voltada ao fomento do mercado audiovisual da cidade, declaradamente inspirado no modelo da RioFilme.

A empresa paulistana estará vinculada à Secretaria Municipal da Cultura e contará inicialmente com orçamento de R\$ 25 milhões destinados pela prefeitura, com possibilidade de investimento da iniciativa privada.

A SP Cine deve entrar em vigor já nos primeiros dias de 2014, dependendo da aprovação de um projeto de lei encaminhado pelo prefeito Fernando Haddad à Câmara Municipal, que votará a pauta em dois turnos. A empresa absorverá a São Paulo City Film Commission, fundada em 2007. O órgão deverá ainda promover eventos de ativação do setor e cursos de capacitação.

Além de São Paulo outras iniciativas semelhantes começam a ser estudadas pelo país consolidando a percepção que cada vez mais haverá recursos para produção de conteúdo de qualidade para suprir a crescente demanda, no entanto um gargalo aparece na cadeia do audiovisual na etapa de desenvolvimento de projetos.

Este gargalo percebido na etapa de desenvolvimento assemelha-se à necessidade de investimento para as áreas de pesquisa e desenvolvimento em empresas de tecnologia. A criação de produtos audiovisuais nada mais é do que a criação de propriedades intelectuais com capacidade de exploração mundial nas mais diversas plataformas de exibição do conteúdo e possíveis para se contar a história.

Aprofundando a relação com empresas de base tecnológica, o investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) é o investimento mais importante neste momento, pois é aquele que possibilita a criação de propriedades intelectuais (PIs) - longas-metragens, séries de TV de ficção, de animação e documentais, conteúdos multiplataforma - capazes de serem vendidas mundialmente gerando escalabilidade para as diversas empresas.

Atualmente vemos cada vez mais empresas de produção de conteúdo tomando a decisão de recorrer ao mercado de capitais para buscar um sócio para o empreendimento, buscando mais do que os recursos a serem investidos, buscando um investidor participe da operação junto com os empreendedores, agregando inteligência, governança, rede de contatos, acesso a executivos qualificados, com o objetivo de compartilhar a responsabilidade de implementar a evolução do processo de crescimento.

Esta busca tem encontrado ressonância no mercado de capitais onde cada vez mais investidores e gestores de fundos de participação (private equity e venture capital) demonstram interesse em conhecer o mercado e as empresas com objetivo de investir e participar deste crescimento.

Assim, o conjunto de ações, implementados pela RioFilme ao longo do período 2009-2013, além de estabelecer a cidade do Rio de Janeiro como pólo latino-americano de cinema, televisão e novas mídias. Estabeleceu parâmetros de eficiência (desempenho gerencial da empresa) e eficácia (impacto no mercado e na sociedade) - previstas no contrato de gestão – que pavimentaram o caminho para a profissionalização e crescimento da indústria audiovisual brasileira.

Bibliografia

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005

JENKINS, H. Cultura da Convergência. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992

McCRACKEN, G. Chief Culture Officer: como a cultura pode determinar o sucesso e o fracasso de uma organização. São Paulo: Aleph, 2011.

MINTZBERG, H. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, Inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RAMAL, S. A. Construindo Planos de Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Santa Catarina, p.5, v.3, n1, jan 2009

WATKINS, M. The First 90 days: critical success strategies for new leaders at all levels. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Sites visitados

ABVCAP – Associação Brasileira de Venture Capital e Private Equity.

<http://www.abvcap.com.br/>. Diversos acessos.

ANCINE - Agência Nacional do Cinema. <http://www.ancine.gov.br/>. Diversos acessos.

Canal Brasil. <http://canalbrasil.globo.com/>. Acesso em 24 de novembro de 2013.

Empresa Distribuidora de Filmes S.A, - RioFilme.

<http://www.rio.rj.gov.br/web/riofilme/principal>. Diversos acessos.

Festival do Rio. <http://www.festivaldoriorio.com.br/>. Acesso em 24 de novembro de 2013.

FSA – Fundo Setorial do Audiovisual. <http://fsa.ancine.gov.br/>. Diversos acessos.

IMDb – Internet Movie Database. <http://www.imdb.com/>. Diversos acessos.

Instituto de Economia, UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

<http://www.ie.ufrj.br/index.php/listar-eventos-s/12750-curso-para-profissionais-da-area-de-economia-da-industria-cinematografica-de-do-audiovisual>. Acesso em 23 de Novembro de 2013.

Ministério da Cultura. Plano Nacional de Cultura.

<http://www2.cultura.gov.br/site/2012/06/27/plano-nacional-de-cultura-38/>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

Presidência da República Federativa do Brasil. Legislação.

<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/legislacao>. Diversos acessos.

RioContentMarket. <http://riocontentmarket.com.br/>. Acesso em 24 de novembro de 2013.

Rio Film Commission. <http://www.riofilmcommission.rj.gov.br/>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

SlideShare. Apresentação feita no RioContentMarket 2013 com o balanço da RioFilme relativo ao período 2009/2012 e os investimentos previstos para 2013.

<http://www.slideshare.net/SergioSaLeitao/riofilme-riocontentmarket-2013>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

Sistema FIRJAN. Industria Criativa.

<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC3286DF68013286FCB8CE2E1C.htm>. Acesso em 24 de novembro de 2013.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio de Janeiro. Sistema FIRJAN. <http://www.firjan.org.br/data/pages/4028808121335C1801213621072E640C.htm>. Acesso em 24 de novembro de 2013.

Wikipédia http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal.
Diversos acessos.

Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page. Diversos acessos.