



rebeca



Revista Brasileira
de Estudos de
Cinema
e Audiovisual

**O Consórcio Brasileiro de Cinema, a distribuidora da
Embrafilme e o comércio de filmes brasileiros para o exterior**

Rafael de Luna Freire¹

¹ Professor adjunto do Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense, credenciado ao Programa de Pós-Graduação em Cinema e Audiovisual da UFF. Coordenador do Laboratório Universitário de Preservação Audiovisual (LUPA-UFF).



Tive acesso ao documento sem título, escrito por Gustavo Dahl, que estou chamando de “Histórico da distribuidora da Embrafilme”, através do professor Antônio (Tunico) Amâncio da Silva, meu colega no Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense (UFF). Tunico levou uma versão impressa do texto para a banca de defesa do trabalho de conclusão de curso de minha orientanda no curso de graduação em Cinema e Audiovisual, Arianni Souza Brito, realizada no dia 26 de novembro de 2018. O texto havia sido enviado a ele por e-mail por Luiz Gonzaga Assis de Luca – pesquisador, profissional do setor de exibição e ex-funcionário da Embrafilme – e trazia, na primeira das quatro folhas originalmente datilografadas, a seguinte anotação manuscrita: “Zaga, Estou te enviando o texto do Gustavo, que achei muito simpático. Foi feito durante a consultoria que prestamos junto à Embra. Abraços. Esteves [?], 12, 3 [?] 85”.

Trata-se de um documento muito interessante por abordar um tema até hoje insuficientemente investigado – a distribuidora da Embrafilme –, importante episódio da igualmente pouco estudada história da distribuição de filmes no Brasil. Mais interessante ainda é o fato de ser um texto escrito por um dos principais participantes desse episódio: o cineasta e gestor público Gustavo Dahl (1938 - 2011), diretor da Superintendência de Comercialização da Embrafilme em seu período áureo, na segunda metade da década de 1970. Hoje considerado um dos maiores pensadores sobre a política do cinema brasileiro, a verve característica de Gustavo Dahl, familiar para os que o conheceram, ficava evidente na última frase do texto: “E assim aqui chegamos, sem que fosse desmentido o velho axioma cinematográfico: distribuição é feito avião, se não anda, despenca” (DAHL, s.d. [c.1985]: 4).

Ciente da relevância do documento, pedi que Tunico solicitasse autorização a Luiz Gonzaga de Luca para que eu o transcrevesse e publicasse, acreditando se tratar, como sugeria a anotação manuscrita, de uma consultoria prestada à própria Embrafilme. Em mensagem de e-mail, Luca questionou essa informação, sugerindo que a consultoria não fora realizada para a Embrafilme, mas para o Cebrae², devido ao projeto do Consórcio Brasileiro de Cinema, do qual, segundo ele, “o Gustavo era o gerente e Esther Kitahara, coordenadora” (LUCA, 2019).

Em sua visão, provavelmente não se tratava do texto final apresentado ao Cebrae, mas talvez apenas a introdução ou um resumo. Luca destacava, portanto, a existência desse Consórcio, praticamente desconhecido dos historiadores do cinema

² Entidade privada criada em 1972, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) transformou-se, em 1990, no Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).



brasileiro, que teria sido um “primeiro passo por converter a distribuidora da Embrafilme em uma subsidiária independente, como ocorrera com a BR e a Petrobrás” (Ibid.).³

Em sua mensagem, Luca contrapôs o Consórcio à outra iniciativa também pouco estudada, embora mais conhecida, a Cooperativa Brasileira de Cinema, uma rara tentativa de inserção de realizadores e técnicos cinematográficos no campo da exibição, e objeto de pesquisa recente do próprio Tunico.

Criada em 1978, a Cooperativa foi formada através da reunião de cerca de quarenta profissionais do cinema brasileiro (“todo o baixo clero”, embora também diretores como Nelson Pereira dos Santos e Leon Hirszman), estando ausentes “alguns dos nomes mais midiáticos da atividade cinematográfica (Luiz Carlos Barreto, Arnaldo Jabor, Glauber Rocha, Cacá Diegues)” (SILVA, 2017: 372). A Cooperativa arrendou inicialmente dez salas de exibição, do circuito mexicano da Pelmex, posteriormente incorporando outras, inclusive fora do Rio de Janeiro. Os recursos foram obtidos diretamente com o Governo Federal, transferidos para a Embrafilme com o destino da Cooperativa. Conforme Tunico Amâncio da Silva (2017: 381), foram “claros os procedimentos de ingestão financeira de recursos na Cooperativa pela Embrafilme, respaldada por uma afinidade política de propósitos com relação à melhor difusão do cinema brasileiro”.

Segundo Luca (2019), à época da consultoria e da provável redação do texto de Gustavo Dahl, a Cooperativa já estava próxima de sua falência (o que ocorreria definitivamente em 1987), com a devolução de seus ativos à Embrafilme e, posteriormente, aos seus proprietários originais, o principal deles o exibidor Lívio Bruni. Na sua visão, o Consórcio tinha uma relação oposta à da Cooperativa: “Esta num movimento de mercado interno, integrando pequenos produtores (uma visão ideológica do mercado) e o Consórcio pró-grandes produtores com foco numa estrutura mais forte (subsidiária) e exportação” (Ibid.)

Devemos salientar a existência no início dos anos 1980 de uma esperança no êxito do filme brasileiro no mercado exterior, alimentada pelas grandes vendas internacionais de filmes como *Dona Flor e seus dois maridos* (Bruno Barreto, 1976), *Eu te amo* (Arnaldo Jabor, 1981) e *Pixote, a lei do mais fraco* (Hector Babenco, 1981), entre outros. Não à toa, os diretores de dois desses filmes, Barreto e Babenco, investiram posteriormente na carreira nos Estados Unidos. Podemos destacar ainda, nesse

³ A comparação é pertinente. Criada em 1971, como uma subsidiária da Petrobrás, a Petrobrás Distribuidora (hoje BR Distribuidora) entrava no campo da distribuição de derivados de petróleo, então dominado por empresas multinacionais. Assim, a estatal passaria a estar presente em todas as etapas da indústria do petróleo, buscando ainda que os lucros na distribuição ajudassem a financiar as áreas de exploração, produção e refino (CAMPOS, 2017).



período, a realização do I Cinex- 1ª Feira Internacional do Cinema Brasileiro, realizada em Brasília, no final de 1980, com o objetivo de promoção internacional do cinema nacional e aumento das vendas de filmes brasileiros para o exterior.⁴

Aparentemente, o Consórcio Brasileiro de Cinema foi criado em 1982, em função do Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora (Pronaex), iniciado dois anos antes. A partir de 1980, o Cebrae, através do Pronaex, “começou a estimular a formação de Consórcios de Exportação no Brasil, tomando por base a experiência de outros países”, em função da retração do mercado interno e da desvalorização cambial, entre outros fatores (LARA, 1986: 69). Eram duas questões especialmente pertinentes para o mercado cinematográfico brasileiro, por conta da acentuada diminuição do número de salas de cinema naqueles anos e pelo impacto da inflação numa atividade que demanda grande aporte inicial de capital para um lento retorno do investimento.

Uma reportagem da época anunciava a iniciativa do Consórcio, formado por dez produtores, com o apoio do Cebrae e Embrafilme, que assinaram um convênio entre si: “A ideia é tornar o filme brasileiro um real produto de exportação, com o direito a todos os incentivos que gozam os demais itens da pauta de comércio exterior do País” (CEBRAE..., 1982: 7). Os recursos iniciais eram de Cr\$ 10 milhões, sendo distribuídos da seguinte forma:

Cr\$ 3,5 milhões do Cebrae, Cr\$ 3,5 milhões da Embrafilme e Cr\$ 3 milhões dos participantes (Produções Luiz Carlos Barreto, Produções R. F. Farias, Morena Produtores de Arte, Renato Aragão Produções Artísticas, H. Babenco, Encontro Produções Ltda., Sincor [sic] Cine, Morena Filmes, Carlos Alberto Diniz e Cine Distri Ltda) (Ibid).⁵

A mesma reportagem citava o então recém-empossado diretor-geral da Embrafilme, Roberto Parreira, para quem o mercado cinematográfico internacional mostrava-se aberto ao cinema brasileiro, mas essa conquista “somente será possível com a privatização da comercialização externa”, evitando a centralização das vendas pela Embrafilme. O objetivo era resolver “a falta de assistência técnica, gerencial,

⁴ Sobre a I Cinex, é relevante notar o otimismo expresso no filme contemporâneo ao evento, de Tizuka Yamazaki, “Cinema: embaixador do Brasil” (1981). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8eAMTLvxYQU>

⁵ Isto é, as empresas dos principais produtores brasileiros da época, grupo majoritariamente do Rio de Janeiro ligado à Embrafilme, como Barretão, Roberto Faria, Sérgio Rezende, Renato Aragão, Hector Babenco, Aníbal e Oswaldo Massaini, Paulo Thiago e Pedro Carlos Rovai. Numa reportagem do ano seguinte, anunciava-se que Renato Aragão havia saído do consórcio por se desinteressar do mercado externo (CEBRAE..., 1983: 18).



administrativa e financeira” de que sofriam as empresas cinematográficas brasileiras na comercialização de seus filmes para o exterior (Ibid).

Roberto Parreira continuaria manifestando ideias semelhantes numa publicação de 1985 (ele deixou o cargo ao final de 1984), ao destacar a estratégia da Embrafilme na busca por mercados externos para o cinema brasileiro:

Acredito que também aqui a iniciativa privada pode desempenhar papel importante no agenciamento de vendas para determinados mercados. À Embrafilme cabe assinar os contratos ou delegar competência expressa para este fim, executar a remessa, a cobrança e repasse aos produtores e ao agente de vendas quanto a parte que lhe toca (PARREIRA, 1985: 28-29).⁶

Portanto, a divisão no meio cinematográfico brasileiro que Gonzaga de Luca apontou no momento da elaboração por Gustavo Dahl do texto “Histórico da Distribuidora da Embrafilme”, em meados dos anos 1980, entre o Consórcio e a Cooperativa, de certo modo espelhava o conflito entre propostas privatizantes e estatizantes já existente na visão sobre a distribuidora da Embrafilme no final da gestão Roberto Farias em 1978 (AMÂNCIO, 2011: 104-109).

De qualquer modo, não há elementos suficientes para determinarmos com maior precisão a origem e a motivação do documento escrito por Gustavo Dahl. Embora Gonzaga de Luca sugira ter sido o resultado de consultoria feita para o Consórcio, um trecho do texto dá a entender se tratar de uma consultoria contratada pela própria Embrafilme, quando Dahl descreve a situação da empresa no início dos anos 1980: “Neste momento caracterizada uma crise que acarretou a demissão de Gonzaga, a nomeação de Aurelino Machado, a constituição de um grupo de trabalho para analisar a questão e a contratação desta consultoria” (DAHL, s.d [c.1985]: 4). A anotação manuscrita citada no começo desse texto também se refere à escrita do documento “durante a consultoria que prestamos junto à Embra”.

Independentemente de ter sido produzido por uma consultoria contratada pelo Consórcio ou pela Embrafilme (ou pela Embrafilme para o Consórcio), o documento redigido por Gustavo Dahl não deve obviamente ser lido como a expressão de uma

⁶ Durante a grave crise que atingiu o cinema brasileiro no início dos anos 1990, após o desmonte dos órgãos federais de cultura pelo presidente Fernando Collor de Mello, várias atividades então exercidas pela Embrafilme e outras empresas estatais foram gradativamente assumidas por empresas privadas, como o fornecimento de estatísticas sobre o mercado audiovisual, que passou a ser suprido pela Filme B, de Paulo Sérgio de Almeida. Já no caso da promoção do cinema brasileiro no exterior, devemos lembrar da destacada atuação da produtora Grupo Novo de Cinema e TV, de Tarcísio Vidigal, no período conhecido como Retomada do cinema brasileiro, a partir de 1995.



suposta verdade absoluta sobre a trajetória da distribuidora da Embrafilme, mas como um relato bem informado e obviamente influenciado pelas posições político-ideológicas de seu autor, refletindo uma das principais tendências da corporação cinematográfica brasileira naquele momento, mas não a única, é claro. De qualquer modo, trata-se, sem dúvidas, de um relato que enriquece fundamentalmente nossa visão sobre esse episódio.

Bibliografia

AMANCIO, Tunico. *Artes e manhas da Embrafilme: cinema estatal brasileiro em sua época de ouro (1977-1981)*. 2ª edição. Editora da UFF: Niterói, 2011.

CAMPOS, Sylvio Massa de. A BR Distribuidora já nasceu estratégica. Entrevista concedida a Rogério Lessa. *AEPET: Associação de Engenheiros da Petrobrás*, 21 fev. 2017. Disponível em: <http://www.aepet.org.br/noticias/pagina/14247/BR-Distribuidora-j-nasceu-estrategica>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CEBRAE conta com mais de Cr\$ 10 bilhões do BNDES para microempresas. *Jornal do Brasil*, 24 ago. 1983, p. 18.

CEBRAE reforça vendas da Embrafilme. *Jornal do Comércio*, 28 jul. 1982, p. 7.

DAHL, Gustavo. s.t. [Histórico da distribuidora da Embrafilme], s.d [c.1985]. Documento datilografado.

LARA, José Edson. *O consórcio de exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório*. Orientadora: Pólia Lerner Hamburger. 1986. 342p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1986. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5092>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LUCA, Luiz Gonzaga de Luca. *Re: histórico da distribuidora da Embrafilme*. Mensagem recebida por tunicoamancio@gmail.com em 27 mar. 2019.

PARREIRA, Roberto. *Três momentos: uma experiência em administração cultural*. Rio de Janeiro: Embrafilme, 1985.

SILVA, Antonio Carlos (Tunico) Amancio da Silva. Cooperativa Brasileira de Cinema: resistência e dispersão. In: AGUILERA, Yanet; CAMPOS, Marina da Costa; MEDEIROS, Rosângela Fachel (orgs). *Memórias impossíveis: Il Cocaal*. São Paulo: Memorial, 2017.



Histórico da distribuidora da Embrafilme⁷

por Gustavo Dahl

Histórico.

A distribuidora da Embrafilme foi fundada durante a gestão Walter Graciosa, por sugestão de Nelson Pereira dos Santos, que na época inaugurava, com seu filme *O amuleto de Ogum* [1974], o sistema de coprodução da Empresa. Seu primeiro diretor foi Ronaldo Lupo, que tivera atuação importante no Sindicato Nacional da Indústria Cinematográfica, no final dos anos 60, na consolidação da Lei de obrigatoriedade de exibição dos filmes nacionais. Oriundo da “Chanchada”, Lupo estruturou a distribuidora segundo a experiência que tinha. Naquela época, já conheciam um declínio as distribuidoras tradicionais de filmes brasileiros, a Herbert Richers, a Cinedistri, a Difilm, a Ipanema Filmes⁸, não ligadas a um esquema de exibição como a UCB⁹ de Luís Severiano Ribeiro Jr.

O investimento no “material” (cópia, cartaz, fotografias de porta de cinema) multiplicava-se por vários títulos, correndo no mercado os riscos acentuados que sempre acompanharam a produção nacional. Utilizando o *know how* e mesmo alguns espaços físicos dessas distribuidoras, Ronaldo Lupo montou uma distribuidora nacional que necessitava de produto para poder trabalhar. Algumas distribuidoras menores, como a da Mapa Filmes, de Zelito Vianna, ou alguns títulos de outras distribuidoras disponíveis no mercado foram incorporados. A produção de cunho mais popular, ligada a produtores como Jece Valadão, Vítor de Mello, Nelson Mora, Carlos Imperial, dava o tom da atividade, alternada com títulos como *O Amuleto de Ogum*, *Um homem célebre* [Miguel Faria Júnior, 1974], primeiras coproduções da Embrafilme. A ideologia era simples: a distribuidora existe para arrecadar e fazer retornar à Empresa seus investimentos em produção, garantir lisura na operação – que nem sempre se encontrava em outras distribuidoras da época – e implantar-se no mercado através de sucessos de cunho popularesco.

Com a ascensão de Roberto Farias no cargo de Diretor-Geral da Embrafilme, em 1974, instalou-se imediatamente um conflito de autoridade com Ronaldo Lupo, que funcionava dentro da Empresa de maneira praticamente autônoma, embora tecnicamente estivesse subordinado à então Diretoria de Operações, apenas teve sua

⁷ N.E.: A ortografia do texto original foi atualizada.

⁸ N.E.: Distribuidoras ligadas, respectivamente, ao produtor Herbert Richers, ao produtor Oswaldo Massaini, a um grupo de diretores majoritariamente ligados ao Cinema Novo, e aos irmãos Roberto, Rivanides e Reginaldo Farias.

⁹ N.E.: União Cinematográfica Brasileira.



posição política na Empresa consolidada pelas boas relações que mantinha com Ney Braga, Ministro da Educação e Cultura na época. Roberto Farias substituiu Ronaldo Lupo por Aurelino Machado e Gustavo Dahl. Aurelino Machado entrara na empresa através da assessoria de “marketing” e Gustavo Dahl acabava de nela ingressar na função de assessor da Diretoria-Geral, que nunca chegou a exercer. A função exercida em dupla tinha a denominação de “gerência” [*fim da primeira página do documento original*].

Diante do crescimento da atividade, a gerência foi transformada em Gerência-Geral de Operações e Distribuição e Gerência-Geral de Administração e Distribuição, que ocupava um andar na antiga sede da Rua 13 de Maio [no centro do Rio de Janeiro]. Pouco depois começaram a constar da atividade da distribuidora alguns grandes títulos como *Dona Flor e seus dois maridos* [1976] e *Xica da Silva* [Cacá Diegues, 1976], que marcariam uma nova fase no próprio cinema brasileiro. Neste momento ficou claro que além das qualidades do produto, do tirocínio de seus produtores, respectivamente Luiz Carlos Barreto e Jarbas Barbosa, a infraestrutura física da Distribuidora era indispensável a lançamentos mais ambiciosos. Neste momento também começaram as discussões sobre a possibilidade de remunerar, através de uma redução da comissão de distribuição, a participação de produtores no lançamento. A necessidade de defender o desempenho da Distribuidora como um todo fez com que houvesse uma contrapressão dos gerentes sobre a possibilidade de redução da comissão e nesse conflito de interesses a Diretoria-Geral remanejou os cargos, colocando Gustavo Dahl como Superintendente de Comercialização, abrangendo os mercados interno e externo, além da produção, deslocando Aurelino Machado para a área de controle da Indústria e trazendo o gerente de São Paulo para assumir a área de distribuição. A infeliz coincidência deu um acidente cardíaco deste gerente com o lançamento de *Dona Flor* associada à constatação dos limites físicos da estrutura da Distribuidora para grandes lançamentos simultâneos a partir de *Xica da Silva* e *Dona Flor*, terminou gerando uma grande pressão operacional. A estrutura de distribuição, para se colocar a altura dos produtores que estavam lançando, estava subdimensionada e só funcionava, e até com sucesso, a partir de um superesforço de sua mão de obra.

Então, alguns grandes produtores e diretores, pressionaram a Diretoria-Geral no sentido de ser dada uma atenção exclusiva à área de distribuição, criando-se uma Superintendência específica, destacada da área de produção e de mercado externo. A partir de um trabalho de consultoria e planejamento, realizado sob a responsabilidade de Gustavo Dahl, se reestruturou administrativamente a área, contratou-se pessoal com *know how* adquirido junto às companhias americanas, instalou-se a filial Rio e destacou-se a Superintendência de Comercialização do corpo físico da Embrafilme, instalando-a



em Botafogo. Tinha-se em vista a criação de uma mentalidade menos autárquica e cartorial e mais ligada a uma filosofia de mercado. O ano de 1978 encontrou a Distribuidora com novas instalações e alguns títulos de grande potencial, como *A dama da lotação* [Neville D'Almeida, 1978] e *Lúcio Flávio, o passageiro da agonia* [Hector Babenco, 1978]. E um “slogan”: mercado é cultura¹⁰. A partir do grande êxito do lançamento de *A dama da lotação*, que trouxe [fim da segunda página do documento original] para o mercado brasileiro a técnica dos grandes lançamentos americanos em escala nacional, grande número de cópias e investimento maciço em mídia, instalou-se a discussão sobre a filosofia de mercado adotada.

A expressão mais radical da crítica desta filosofia de mercado colocava a necessidade de todos os filmes terem a mesma verba de lançamento. Zelito Viana que na época lançava *Morte e vida Severina* [1977] advogava que o seu filme teria que ter o mesmo investimento que *A dama* ou então o contrário. Alguns filmes de prestígio como *A queda* [1976, mas lançado em 1978], de Ruy Guerra, *Tudo bem* [1978], de Arnaldo Jabor, *A lira do delírio* [1978], de Walter Lima Jr., foram lançados em seguida, dando testemunho de um enfoque bipolarizado da atividade. Já o lançamento de *Se segura, malandro* [1978], de Hugo Carvana, dimensionado no modelo “lançamento nacional” fracassou, demonstrando que o mesmo só funciona a partir de um produto com efetivas possibilidades no mercado. Esta discussão estendeu-se até o fim da gestão Farias, quando então, com a nomeação do diplomata Celso Amorim, Marco Aurélio Marcondes, principal assessor de Gustavo Dahl, assumiu a direção da Distribuidora. A ideologia de uma presença forte no mercado foi adotada pela nova Diretoria e sucederam-se grandes lançamentos como *Eu te amo* [1981], de Arnaldo Jabor, *Os sete gatinhos* [1980], de Neville D'Almeida, e de maneira geral, uma política de investimentos fortes em comercialização. Esta fase correspondeu, porém, ao início do processo de retração do mercado, que foi imediatamente compreendido pelas companhias americanas. Elas começaram a reduzir o número de cópias e o investimento em mídia, visando sobretudo um maior rendimento econômico dos lançamentos, apesar de uma aparente redução no resultado global, ou seja, não era conveniente “aquecer” artificialmente o resultado de um filme, fazendo que o resultado de bilheteria fosse transferido a laboratórios (copiagem), veículos (mídia), prestadores de serviços (gráficas, promoção, etc.) em detrimento da remuneração do produtor. Esta questão estendeu-se e estende-se até hoje na avaliação do resultado da Distribuidora. Com a saída de Celso Amorim e de Marco Aurélio Marcondes de suas funções, o papel da Distribuidora dentro da Empresa

¹⁰ N.E.: Título de artigo publicado por Gustavo Dahl na revista *Cultura* (Brasília, v. 6, n. 4, jan-mar. 1977), republicado em *Filme Cultura* (n.52, out. 2010).



começou a ser redimensionado. Foi nomeado Luiz Gonzaga de Luca, que tinha ingressado na Distribuidora através de seu braço cultural (curta-metragem, ciclo “Nosso Cinema 80 anos”¹¹), passando depois para direção da área de propaganda. Por sua formação ligada a administração e “Marketing”, Gonzaga assimilou o modelo de mercado já existente. As dificuldades crescentes do caixa da Empresa, já tinham criado na gestão anterior, um interesse cada vez maior nos grandes lançamentos, notadamente os filmes dos Trapalhões, que foram gradualmente se apoiando cada vez mais no suporte de distribuição da SUCOM, chegando a representar mais de metade do seu faturamento. Mas a confluência das dificuldades políticas, financeiras e econômicas encontradas por Roberto Parreira, tenderam gradualmente [*fim da terceira página do documento original*] a dimensionar dentro delas a atividade da Distribuidora. Sobretudo o retraimento do mercado devido à crise e a pane no sistema de fiscalização, desativado quase totalmente na gestão Amorim, tornava cada vez mais tímida a resposta do mercado aos filmes.

Os problemas básicos, endêmicos da SUCOM já tinham se manifestado no final de 78: ausência total de uma política de exibição e falta de influencia na decisão da produção. Em suma, era uma atividade de distribuição que não podia avançar sobre o aparelho que colocava o seu produto no mercado (cinemas, televisão) nem influía na qualidade, nas características ou periodicidade da produção que colocava no mercado. A evolução desta problemática, conjugada com as dualidades existentes, concretas, foram criando dificuldades cada vez maiores para o Gonzaga e para a Empresa. Gonzaga sem condições de reformular a atividade de comercialização e a Empresa pressionada pelos produtos grandes e pequenos, que se sentiam cada vez mais desatendidos na prestação dos serviços de distribuição. Simultaneamente, os investimentos rotineiros (cartaz, fotos, peças do RCTV¹²) foram se tornando cada vez mais pesados em função de uma alta de custos generalizada e a Empresa foi se retraindo na sua disposição de adianta-los, de dotar compulsoriamente cada filme do “kit” indispensável a seu ingresso no mercado.

A situação chegou a um ponto que alguns grandes produtores começaram a procurar saídas alternativas como a formação de núcleos de distribuição, através da

¹¹ N.E.: Série de eventos comemorativos realizados em 1978 em celebração aos 80 anos do cinema brasileiro, tomando como marco a primeira filmagem realizada no Brasil em 1898.

¹² N.E.: Possivelmente ele se refere ao SRTV (Setor de Rádio e Televisão da Embrafilme), que teria sido idealizado pelo próprio Gustavo Dahl: “No período de 1976 a 1980, o Setor de Rádio e Televisão (SRTV) da Embrafilme produziu aproximadamente 500 gravações com reportagens abordando o amplo universo da efervescente atividade cinematográfica no país nessa época. [...] Essas gravações, depois de editadas, eram veiculadas nos programas Coisas Nossas e Cinemateca, exibidos pela TVE-RJ.” Disponível em: <http://www.grupoestacao.com.br/convite/cachaca-ago2011.html>. Acessado em: 4 jun. 2019.



contratação de profissionais especializados que supririam as deficiências de enfoque mercadológico e/ou de programação, bem como agências de propaganda que trabalhariam por fora do sistema da Distribuidora. Neste momento caracterizada uma crise que acarretou a demissão de Gonzaga, a nomeação de Aurelino Machado, a constituição de um grupo de trabalho para analisar a questão e a contratação desta consultoria. A atividade dos núcleos que institucionalizava a participação e a remuneração do produtor no lançamento foi amplamente discutida e regularizada. Das discussões do grupo de trabalho resultou também a urgência de que os problemas da Distribuidora não fossem simplesmente assimilados ao lançamento dos filmes, mas que fossem dimensionados em função da atividade como um todo, dentro da Embrafilme, do mercado de exibição e distribuição, da fiscalização, da legislação e até mesmo das necessidades de mão-de-obra.

E assim aqui chegamos, sem fosse desmentido o velho axioma cinematográfico: distribuição é feito avião, se não anda, despenca.

[fim da quarta página do documento original]

Submetido em 27 de agosto de 2019 / Aceito em 06 de novembro de 2019.