

### 3. Tiago Gomes da Silva \*

## *Hollywood, mídias e a busca da sinergia (1985-2000)*

#### ABSTRACT

O presente artigo busca analisar as transformações ocorridas na indústria cinematográfica norte-americana entre os anos de 1985 e 2000. Nesse período, ocorreu uma mudança da maneira que as companhias detentoras dos principais estúdios de cinema de Hollywood conduziam seus negócios, direcionando seus investimentos para a formação de grandes conglomerados midiáticos. Esse processo também foi influenciado por questões mais amplas do cenário nacional e internacional, como o processo de desregulamentação econômica do setor da comunicação intensificado a partir do governo de Ronald Reagan e também a globalização.

Nesse novo contexto, consolidaram-se seis grandes conglomerados midiáticos que eram guiados por novas estratégias em sua forma de conduzir seus negócios, principalmente, a ideia que prezava pela interação e integração entre as

companhias que compunham essas grandes empresas, priorizando assim o princípio da sinergia.

Palavras-chave: Hollywood, sinergia, desregulamentação econômica, conglomerados midiáticos.

\*\*\*

Este artículo busca analizar las transformaciones ocurridas en la industria cinematográfica norteamericana entre los años 1985 y 2000. Durante este período, se produjo un cambio en la forma en que las empresas propietarias de los principales estudios cinematográficos de Hollywood conducían sus negocios, dirigiendo sus inversiones para la formación de grandes conglomerados de medios. Este proceso también estuvo influenciado por temas más amplios en el escenario nacional e internacional, como el proceso de desregulación económica del sector de las comunicaciones intensificado después del gobierno de Ronald Reagan y también la globalización.

En este nuevo contexto, se consolidaron seis grandes conglomerados de medios, guiados por nuevas estrategias en la forma en que conducen sus negocios, especialmente la idea que valoraban por la interacción e integración entre las empresas que conformaban estas grandes

empresas, priorizando así el principio de sinergia.

**Palabras clave:** Hollywood, sinergia, desregulación económica, conglomerados de medios.

\*\*\*

***This article seeks to analyze the transformations that occurred in the American film industry between the years 1985 and 2000. During this period, there was a change in the way that the companies that own the biggest Hollywood film studios conducted their businesses, directing their investments to the formation of large media conglomerates. This process was also influenced by broader issues on the national and international scene, such as the process of economic deregulation of the communication sector intensified after the Ronald Reagan government and also globalization.***

***In this new context, six large media conglomerates were consolidated, guided by new strategies in the way they conduct their business, especially the idea that valued the interaction and integration between the companies that were part these large companies, thus prioritizing the principle of synergy.***

**Keywords:** *Hollywood, synergy, economic deregulation, media conglomerates*

## Introdução

Entre os anos de 1985 e 2000, Hollywood experimentou profundas transformações em sua estrutura e modelo de organização. A partir de meados da década de 1980, os estúdios começaram a fazer parte de gigantes conglomerados midiáticos que transformaram o setor de telecomunicação e entretenimento nos Estados Unidos, com um impacto mundial. Esse contexto foi influenciado por questões mais amplas do seu tempo, como, por exemplo, as políticas de desregulação econômica intensificadas a partir governo de Ronald Reagan (1981-1989) e a globalização. Buscaremos destacar como esse processo ocorreu e as transformações produzidas, não somente na arquitetura da indústria cinematográfica norte-americana, como também no próprio papel do filme nesse novo cenário e as diferentes formas como os indivíduos se relacionaram com esse produto.

Antes de iniciarmos nossa análise, consideramos importante justificar os marcos temporais apresentados neste artigo. Escolhemos 1985 devido à formação do conglomerado midiático da News Corporation, pelo empresário Rupert Murdoch. Antes disso, os estúdios de Hollywood já haviam experimentado processos de venda e aquisições desde as décadas anteriores. No entanto, a partir desse momento, essas novas transações caminharam para formar grandes companhias que atuavam especificamente no setor de comunicações e entretenimento, privilegiando a busca de sinergia como um dos seus princípios fundamentais. O ano 2000 foi o momento que o conglomerado da

Vivendi adquiriu o estúdio da Universal. Embora ainda tenha havido algumas mudanças importantes no novo milênio, esse contexto foi influenciado pelo crescimento da importância de novos atores, como a internet, e também de problemas, como a pirataria.

Nesse contexto, uma estratégia foi de grande importância para a forma como esses estúdios e companhias conduziam seus negócios: a sinergia. O princípio da sinergia valoriza a interação entre diferentes setores na comercialização de um produto. Ou seja, os estúdios não somente realizavam um filme, mas a trilha sonora também era elaborada por uma gravadora, parte do mesmo conglomerado. Jogos de videogames, o marketing e diversas outras atividades relacionadas eram resultadas da cooperação e colaboração de setores pertencentes à mesma companhia. Diversos segmentos dentro desses grandes conglomerados atuavam juntos para a elaboração de uma obra, esse por sua vez poderia ser comercializado de diferentes maneiras e em distintas mídias. Nessa nova realidade da indústria, a exibição de um longa-metragem no cinema era somente uma de várias etapas, nem necessariamente a mais lucrativa.

Ao fim do período analisado, o setor de mídias nos Estados Unidos era controlado por seis grandes conglomerados que possuíam, entre uma variedade de bens, um grande estúdio de cinema cada, sendo eles: 20th Century Fox (News Corporation); Warner Bros. (Time Warner); Disney (Walt Disney Company); Universal (Vivendi); Columbia (Sony); e Paramount (Viacom).

## Desregulamentação e as mídias

Nesse segmento, discutiremos as políticas de desregulamentação iniciadas a partir do governo de Ronald Reagan (1981-1989). Devemos destacar que, ao centrarmos nossa análise na atuação do poder executivo federal, não estamos desconsiderando a importância da atuação do Congresso e dos tribunais nesse processo, no entanto, entendemos que o governo nacional teve um papel fundamental não somente de propor muitas dessas reformas, mas também estimular determinada postura em relação às desregulamentações em outros setores do poder público e criar, junto da sociedade civil e outras forças políticas, um contexto favorável para a aprovação dessas medidas.

Importante destacar que, apesar de privilegiarmos principalmente as ações ocorridas durante a presidência de Ronald Reagan, temos ciência que diversas das propostas não surgiram a partir da posse do político republicano, visto que muitas das discussões sobre esse tema já vinham de administrações anteriores, principalmente a partir da década de 1970. Também entendemos que, apesar de diferenças entre as medidas adotadas pelos governos de George H. W. Bush (1989-1993) e Bill Clinton (1993-2001), podemos perceber políticas e estratégias similares que permitem compreender o impacto que as respostas



propostas por Reagan teve em seus sucessores<sup>1</sup>.

De acordo com Roberto Moll Neto, a política econômica do governo Ronald Reagan apresentou cinco pontos centrais: cortes nos gastos governamentais, exceto no setor de defesa; transferência de programas sociais para a iniciativa ou governos estaduais e locais; redução de impostos e ampliação da base de arrecadação; estabilização monetária pelos juros; e diminuição das regulações federais sobre atividades econômicas. Essas políticas de desregulamentação atingiram diferentes setores estratégicos da economia norte-americana, como transporte e petróleo, sendo também responsável pela diminuição do controle e da atuação de agências reguladoras por parte do Estado<sup>2</sup>. Uma das áreas em que isso ocorreu foi no setor da comunicação e entretenimento.

Algumas das principais legislações e medidas que regulavam o setor midiático nos Estados Unidos remontavam à época do New Deal. Por exemplo, a Federal Communications Commission (FCC), órgão federal responsável pela fiscalização sobre esse segmento da economia, foi criada em 1934. No caso da indústria cinematográfica, durante a década de 1940, decisões judiciais condenaram as práticas comerciais dos principais estúdios com base na legislação antitruste, que remontava ao final do século XIX.

A desregulamentação desse setor não tratava somente de seu aspecto mais econômico, com liberação de fusões e práticas que antes eram

consideradas como sendo trustes. As políticas do governo Ronald Reagan diziam respeito ao próprio papel do governo no controle da atividade das empresas do setor de comunicação e entretenimento. Nesse sentido, o caso mais emblemático dessa nova postura da administração republicana foi a revogação da *Fairness Doctrine*.

Essa política, promovida pela FCC, buscava garantir que as diferentes mídias, ao exibirem um conteúdo de interesse nacional, deveriam apresentar uma visão balanceada da questão. A medida tinha sido estabelecida em 1949 e havia tido a sua constitucionalidade assegurada por decisões de tribunais, inclusive, a Suprema Corte dos Estados Unidos. Seus críticos, entre outros pontos, entendiam que, além de promover uma intervenção desnecessária e indevida do governo federal, a doutrina também era ilegal, pois contrariava a liberdade religiosa garantida pela Primeira Emenda à Constituição, uma vez que emissoras e rádios controlada por religiosos tinham posições claras e bem definidas sobre alguns assuntos de repercussão nacional como, por exemplo, o aborto.

O governo Reagan apresentou desde cedo uma postura contra o que era considerado um excesso de legislações e controle por parte de agências federais sobre as empresas de comunicação. Para o comando da FCC, o presidente escolheu Mark Fowler, um advogado que apresentava uma opinião contrária a muitas das regulações que o órgão

<sup>1</sup> Cf. WILLENTZ, Sean. *The age of Reagan: a history, 1974-2008*; New York, Harper Collins, 2008.

<sup>2</sup> MOLL NETO, Roberto. *Reaganation: a nação e o nacionalismo (neo) conservador nos Estados Unidos*

(1981-1988). Dissertação (Mestrado em História)-Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, p.265, 2010, pp.96-98.

que ele comandava deveria efetuar, sendo um defensor de medidas de desregulação para o setor e um crítico da *Fairness Doctrine*. Segundo Fowler:

Certa vez, em um discurso bem no início, disse que, de muitas maneiras, temos sido a FCC, a *Federal Cannot Commission*. Você não pode fazer isso, você não pode fazer aquilo, você deve fazer isso. E eu estava determinado com base na filosofia do presidente Reagan de tentar desregular a indústria e deixar as forças do mercado trabalharem para que as pessoas realmente fizessem suas escolhas e não o governo<sup>3</sup>.

O próprio presidente mostrou-se contrário à doutrina e tentou se afirmar como um defensor da Primeira Emenda. Em 1983, em um discurso na Convenção Nacional de Religiosos, Reagan afirmou que: “quando ouço a primeira emenda ser usada como motivo para manter os valores morais tradicionais longe da formulação de políticas, fico chocado. A primeira emenda não foi escrita para proteger as pessoas e suas leis dos valores religiosos; foi escrito para proteger esses valores da tirania do governo”<sup>4</sup>. Cinco anos depois, o republicano expressou-se contrário à legislação que tinha revogado no ano anterior, dizendo que: “Nunca gostei de governo grande. E essa foi

uma das razões pelas quais me opus à chamada *Fairness Doctrine*, como já lhe foi dito - aquela legislação específica que vetei”.<sup>5</sup>

Depois de ações promovidas contra a legislação pelo próprio comando da FCC, em 1987, a medida foi revogada definitivamente. A política de desregulamentação não foi somente construída a partir das ações do governo para revogar antigas normas, muito foi feito também para garantir o sucesso dessas políticas por parte da administração Reagan, ao não processarem os casos de descumprimento das normas estabelecidas. Nesse sentido, o exemplo da indústria cinematográfica foi muito significativo.

As políticas do poder público em relação ao cinema são quase tão antigas quanto Hollywood. Em diferentes momentos houve uma preocupação com práticas comerciais, conteúdo e suspeita de atividade política que levaram ao debate e a promoção de ações por parte dos governos federal, estaduais e locais na indústria cinematográfica norte-americana. Para entendermos melhor a dimensão das políticas de desregulação das duas últimas décadas do século XX, devemos recuperar brevemente o que veio antes desse momento. Desde cedo os produtores de filmes estiveram sob a judice de legislações. Um primeiro exemplo disso foi a atuação das cortes norte-americanas para dismantelar a companhia de Thomas Edison (Motion

<sup>3</sup>Citado em: CLOGSTON, Juanita “Frankie”. “The repeal of the Fairness Doctrine and the irony of talk radio: a story of political entrepreneurship, risk, and cover”. *The Journal of Policy History*, vol.28, nº2, 2016, p.383. Todas as traduções nesse artigo foram realizadas pelo autor.

<sup>4</sup>REAGAN, Ronald. Remarks at the Annual Convention of the National Religious Broadcasters. 31 de janeiro de 1983. Disponível em:

<https://www.reaganlibrary.gov/archives/speech/remarks-annual-convention-national-religious-broadcasters-0>. Consultado em 09 de dezembro de 2020.

<sup>5</sup>REAGAN, Ronald. Remarks at the Annual Convention of the National Association of Broadcasters in Las Vegas, Nevada. 10 de abril de 1988. Disponível em: <https://www.reaganlibrary.gov/archives/speech/remarks-annual-convention-national-association-broadcasters-las-vegas-nevada>. Consultado 09 de dezembro de 2020.

Pictures Patents Company) com base na legislação antitruste ainda nos anos do cinema mudo na década de 1910<sup>6</sup>.

Um das mais conhecidas ações contra a integração vertical<sup>7</sup> da indústria cinematográfica ocorreu na década de 1940. Em 1948, uma decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos, conhecida como Decreto Paramount, definiu como sendo ilegal a prática comercial adotada pelos grandes estúdios de controlarem as três etapas de realização e comercialização de um filme: produção, distribuição e exibição. A partir desse momento, as companhias cinematográficas foram obrigadas a venderem as salas de cinema onde exibiam seus filmes. Essa decisão afetou as bases de organização da indústria cinematográfica hollywoodiana, sendo um fator importante que levou às diferentes transformações nas décadas seguintes que tratavam do fim do sistema de estúdios<sup>8</sup>.

A partir, principalmente, dos anos 1960, com o desenvolvimento da integração entre diferentes setores da indústria do entretenimento, também houve uma reação por parte do governo federal, temeroso que essas novas companhias pudessem realizar práticas de truste ao controlar diversos segmentos da produção e comercialização de seus produtos. Um exemplo dessa forma de

agir do poder federal foi sua ação em relação à compra do estúdio da Universal pela Music Corporation of America (MCA), uma das maiores agências de talento dos Estados Unidos.

Ao adquirirem o estúdio, a companhia passou a controlar tanto a negociação de quem estaria no filme, como a produção do mesmo. Devido a isso, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, durante a presidência de John F. Kennedy, indicou que isso feria a lei antitruste, podendo assim o conglomerado ser passível de um processo. Diante desse quadro, a companhia preferiu vender a sua agência e investir na produção de filmes e gravadoras. Como veremos mais à frente, essa foi uma resposta muito diferente da recebida pelos conglomerados que se formavam durante a administração Reagan.

No próximo segmento iremos detalhar melhor a formação dos conglomerados midiáticos ao longo das últimas duas décadas do século XX. Importante destacar primeiramente a maneira como a administração de Ronald Reagan agiu (ou escolheu não agir) nesse momento. Segundo Jennifer Holt:

A sua (de Ronald Reagan) política econômica era generalizadamente e extremamente tolerante com as fusões e com o crescimento

---

<sup>6</sup> HOLT, Jennifer. *Empires of entertainment: media industries and the politics of deregulation, 1980-1996*; New Jersey & London, Rutgers University Press, 2011, p.8.

<sup>7</sup>Integração vertical, no caso da indústria cinematográfica hollywoodiana, diz respeito ao controle, por parte de uma mesma empresa, das diferentes etapas de realização de um filme, ou seja, sua produção, distribuição e exibição. Essa era uma característica importante do antigo sistema de estúdios, em que as companhias de cinema conhecidas

como *major* detinham o controle sobre essas três fases e conseguiam garantir assim seu domínio nos negócios relacionados ao cinema.

<sup>8</sup> Sistema de estúdios é a forma como ficou conhecida a maneira de organização da indústria cinematográfica norte-americana entre as décadas de 1920 e 1940. Sobre o assunto, conferir: SCHATZ, Thomas. *O gênio do sistema: a era dos estúdios em Hollywood*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.



dos conglomerados. Reagan adotou regras de competição como haviam sido articuladas pela Escola de Chicago, e durante seu mandato nenhuma fusão vertical foi desafiada em nenhuma indústria. Integração vertical era vista como o início: era percebida como uma estratégia de promoção de eficiência econômica em oposição à anti-competição e à restrição de comércio<sup>9</sup>.

De acordo com a autora, a administração de Ronald Reagan foi marcada pela influência das ideias econômicas da Escola de Chicago e a defesa de um menor papel do Estado e de suas agências reguladoras na economia. Os proponentes dessa política econômica entendiam que o principal objetivo da legislação antitruste não deveria ser impedir a formação de monopólios, mas, sim, a eficiência dos negócios. Com essa finalidade em vista, o poder federal deveria estimular o “livre mercado” e concorrência, entendendo que a integração vertical era algo benigno e assumindo uma postura leniente com fusões e aquisições. Todavia, a política de desregulação não deveria, de acordo com Holt, ser entendida como uma ausência de regulação e do Estado, uma vez que existia todo um aparato dentro do governo que agia em favor do “livre mercado”<sup>10</sup>.

Durante os anos 1980, após mais de 30 anos afastados da etapa de exibição de filmes, as companhias cinematográficas foram autorizadas a investir em salas de cinema nos

Estados Unidos. O processo se iniciou em meados da década, quando a MCA comprou 50% das ações da rede de salas de cinema Cineplex Odeon<sup>11</sup>. A partir desse momento, os grandes estúdios investiram massivamente, adquirindo aproximadamente 20% de todas as salas de cinema do país<sup>12</sup>. Essa mudança ocorreu, em grande medida, devido a decisões de tribunais que autorizaram essas compras, mas também pela atuação do governo federal, que decidiu não processar essas novas aquisições como constituindo a prática de truste.

Embora nos governos George Bush e Bill Clinton tenha havido uma recuperação no número de casos antitruste<sup>13</sup>, não houve uma reversão da política de desregulação. Inclusive, foi durante a administração do presidente democrata que uma das mais importantes legislações dessa política foi aprovada. O Telecommunications Act, sancionado em 1996, revisava a legislação estabelecida em 1934 e removia barreiras para a compra e controle de companhias no setor da comunicação, garantindo a fusão de companhias de cinema, cabo, telecomunicações e rádio serem todas parte de um mesmo conglomerado, assegurando assim a desregulação do setor da comunicação nos Estados Unidos.

## Os seis grandes conglomerados midiáticos

<sup>9</sup>HOLT, Jennifer. “In Deregulation We Trust”. *Film Quarterly*, Vol. 55, No. 2, 2001, pp.26.

<sup>10</sup> HOLT, Jennifer. *Empires of entertainment: media industries and the politics of deregulation, 1980-1996*; New Jersey & London, Rutgers University Press, 2011, pp.8-11.

<sup>11</sup> HOLT, Jennifer. “In Deregulation We Trust”. *Film Quarterly*, Vol. 55, No. 2, 2001, pp.26.

<sup>12</sup> HOLT, Jennifer. *Empires of entertainment: media industries and the politics of deregulation, 1980-1996*; New Jersey & London, Rutgers University Press, 2011, p.102.

<sup>13</sup> HOLT, Jennifer, *op.cit.*, p.13.

Ao analisarmos as transformações experimentadas pela indústria cinematográfica norte-americana durante o período de 1985-2000, podemos entender melhor como ocorreu esse processo de formação dos conglomerados midiáticos e o resultado das ações de desregulação promovidas pelo governo federal, principalmente, a partir da administração de Ronald Reagan.

Definimos o ano de 1985 para o início dessa nova fase da história de Hollywood devido a compra de 20th Century Fox pelo conglomerado News Corporation do empresário Rupert Murdoch. Podemos perceber como a busca por uma interação entre diferentes mídias e a colaboração de setores de uma mesma companhia tornaram-se questões centrais para a estruturação da indústria, principalmente, a partir desse momento.

Os investimentos e negócios de Rupert Murdoch em mídias eram muito anteriores e mais amplos do que a compra de um estúdio de cinema. Murdoch, nascido na Austrália, tinha se tornado um dos mais importantes donos de jornais e periódicos de seu país nos anos 1960. Ainda nessa década, expandiu seus negócios primeiramente para a Nova Zelândia e, em seguida, para o Reino Unido, através das aquisições do jornal News of the World e posteriormente do The Sun e Sunday Times<sup>14</sup>.

Ainda na década de 1970, Murdoch iniciou a expansão para os Estados Unidos adquirindo

o periódico San Antonio Express News. Nos anos 1980, continuou a ampliação de seus negócios no país com a compra do Boston Herald, do Chicago Sun-Times, a revista New Woman, a TV Guide e outras publicações sobre assuntos diversos. Ainda na primeira metade da década de 1980, tentou adquirir o estúdio de cinema da Warner Bros., no entanto, seus planos foram impedidos, em grande medida, pelos esforços do CEO da empresa, Steve Ross.

Em 1985, Murdoch comprou a 20th Century Fox do empresário Martin Davis. Essa não foi sua única aquisição em busca da sinergia. Ainda em 1983, ele havia obtido ações da companhia britânica Sky Television, garantindo acesso assim à televisão via satélite. Além da compra do estúdio, ele adquiriu o holding Metromedia, que possuía uma série de emissoras de televisão distribuídas pelo território norte-americano. Em seguida, realizou uma de suas ações mais agressivas, criando uma nova rede de televisão, a Fox Television Network. Junto a isso, obteve redes a cabo e também expandiu seus negócios para outros continentes, através de acordos ou compras, o conglomerado conseguiu alcançar mercados na América Latina, Ásia e Europa.

A News Corporation buscou criar uma estrutura corporativa voltada para as mídias, construindo uma companhia que trabalhasse com atividades midiáticas e controlasse diferentes etapas, tanto produzindo e distribuindo o filme, como também o exibindo em seus canais e redes de televisão. No final

<sup>14</sup> EPSTEIN, Edward Jay. *O grande filme: dinheiro e poder em Hollywood*; São Paulo, Sumus, 2008, pp.65-73; PRINCE, Stephen. *A New Pot of Gold: Hollywood*

*Under the Electronic Rainbow, 1980-1989 (History of American Cinema, vol.9)*; New York: Charles Scribner's Son, 2000, pp.48-49.



da década, o conglomerado controlava diferentes segmentos como a produção cinematográfica, publicação de jornais e revistas e exibição na televisão. Dessa forma, o magnata australiano desenvolveu diversas atividades que pudessem se beneficiar e trabalhar juntas.

Outro caso significativo da formação de um conglomerado midiático sinérgico foi a Time Warner. Em 1967, a Warner Bros. havia sido comprada pela distribuidora de televisão canadense Seven Arts. Nessa mesma época, Steve Ross convenceu o seu sogro, o empresário Edward Rosenthal e dono da Kinsey Corporation— um conglomerado que havia surgido de uma empresa de serviços funerários e se expandiu até trabalhar com estacionamento, alugueis de carro, serviços de limpeza de imóveis e escritórios — a investir em áreas ligadas ao entretenimento. Ocorreu assim a compra da National Periodics, responsável pela publicação da revista *Mad*, e, em 1969, a compra do estúdio Warner Bros<sup>15</sup>.

Após a aquisição da Warner Bros., o conglomerado foi dividido; a Kinsey National, que continuou atuando em seus negócios anteriores e a Warner Communications International (WCI), que passou a ser comandada por Steve Ross. O empresário direcionou os investimentos de sua companhia para atividades relacionadas à comunicação e ao entretenimento, investindo em negócios favoráveis ao estúdio (produzindo para o cinema e a televisão), sua

gravadora, editora de livros e canais de TV a cabo. Durante a década de 1970, a WCI direcionou recursos para esse último segmento, através da compra da Television Communication Corporation e da Cypress Communication. Ross também destinou verbas para o desenvolvimento de inovações, lançando, em 1978, o primeiro modelo de televisão interativa, o QUBE. No entanto, o sistema não teve o sucesso que se esperava e foi fechado em 1984.

Foi somente no final da década que a WCI deu o passo mais importante para se tornar um dos grandes conglomerados midiáticos de seu tempo. Depois de muitas negociações, em 1989, ocorreu o anúncio oficial da sua fusão com o grupo Time, formando assim a Time Warner. Além da notória revista com o mesmo nome, o conglomerado também possuía uma série de outras publicações e também o canal de televisão HBO.

De acordo com Stephen Prince, a fusão das empresas Time e Warner apresentava um apelo patriótico em um contexto que cada vez mais empresas estrangeiras negociavam em Hollywood. Além do caso da News Corporation, os anos 1980 foi um momento de expansão de companhias asiáticas na indústria cinematográfica norte-americana. No final da década, duas grandes empresas japonesas de aparelhos domésticos iniciaram seus investimentos em Hollywood. Ambas foram motivadas por uma ideia de criar-se

<sup>15</sup> EPSTEIN, Edward Jay, *op.cit.*, pp.49-54; GOMES, Douglas. “The Hollywood Film Industry: Theatrical Exhibition, Pay TV, and Home Video”. In: GOMERY, Douglas & COMPAINE, Benjamin M. *Who Owns the Media: Competition and Concentration in the Mass*

*Media; Industry*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2000, pp.390-394; PRINCE, Stephen, *op.cit.*, pp.64-69.

uma sinergia de uma nova forma, a interação entre a produção de hardwares e softwares.

O primeiro caso, e mais bem-sucedido, foi a compra da Columbia-Tristar pela Sony – empresa do ramo de aparelhos eletrônicos – em 1989, que até então pertencia a companhia de bebidas Coca-Cola. No ano seguinte, sua concorrente, a Matsushita Electric (Panasonic) fez a aquisição da MCA/Universal. Ambas buscavam através do controle dos estúdios, garantir espaço para os seus aparelhos de exibição caseira, o Betamax e o VHS, respectivamente<sup>16</sup>.

A Universal foi um dos estúdios que experimentou o maior número de processos de venda e aquisição. Desde a década de 1960, a companhia cinematográfica fazia parte da MCA, já citada anteriormente. No início dos anos 1990, o conglomerado foi adquirido pela Matsushita Electric. Em 1995, a companhia de bebida canadense Seagram assumiu a maior parte das ações dos estúdios da Universal. Cinco anos depois, o conglomerado midiático francês Vivendi adquiriu o controle da companhia cinematográfica.

Os estúdios Paramounth aviam sido comprados pelo conglomerado Gulf+Western ainda na década de 1960. Durante os anos 1980, a companhia passou por várias mudanças em sua organização. Foram vendidas uma série de subsidiárias e ramos (produção de açúcar, setor financeiro e outros) da empresa. Os negócios da corporação destinaram-se a uma direção, a mídia. Após passar toda a década remodelando a empresa em busca de atividades sinérgicas, uma última ação foi

feita para oficializar essa transformação. Em 1989, Gulf+Western mudou de nome para Paramount Communications Inc.

Na década de 1990, a Paramount Communications Inc. foi adquirida pela gigante da TV a cabo, Viacom. Além do estúdio, a companhia expandiu suas ações para em diferentes negócios. Após adquirir a Paramount, o conglomerado comprou a rede de locadoras Blockbuster e, em 1999, adquiriu a rede de televisão CBS, tornando-se assim um dos seis gigantes dos negócios das mídias no mundo.

O único estúdio a não participar do processo de fusões e aquisições foi a Disney. Ao longo dos anos 1980 e 1990, a companhia tornou-se um dos seis grandes conglomerados pela expansão da empresa criada por Walt Disney. A partir de 1984, uma nova equipe (Frank G. Wells, Michael Eisner e Jeffrey Katzenberg) a frente do estúdio, foi responsável por uma série de decisões que se mostraram bem-sucedidas comercialmente.

Os executivos da companhia buscaram novas estratégias, entre elas: parcerias para a produção de filmes, buscando assim reduzir os custos e riscos; criação uma nova companhia, a Touchstone Pictures, direcionada a lançar longas-metragens para a faixa etária mais adulta, sem afetar a imagem do público com o selo Disney e as produções de programas infantis; lançamento também o Disney Channel e investimento na televisão. Uma das iniciativas mais lucrativas tomadas pela nova direção foi a exploração dos mercados auxiliares, licenciando o seu amplo e muito valioso acervo para a venda em VHS

<sup>16</sup> PRINCE, Stephen, *op.cit.*, pp.40-89.

e exibição na televisão (o público infanto-juvenil mostrou-se um grande consumidor de fitas cassetes).

A Disney experimentou vertiginoso crescimento ao longo da década de 1980. Em 1984, a companhia era responsável por 4% das bilheterias nacionais, quatro anos depois a companhia alcançou grande sucesso com o lançamento do filme *Uma Cilada para Roger Rabbit* (*Who Framed Roger Rabbit*, dir. Robert Zemeckis, 1988) o longa-metragem mais lucrativo do ano, e seus filmes equivaleram a 20% da bilheteria nacional. Em 1980, a companhia faturou uma média de U\$ 172 milhões com entretenimento filmado, nove anos depois, essa cifra havia aumentado para US\$588 milhões<sup>17</sup>.

Em 1995, a Disney adquiriu a rede de televisões Cap Cities/ABC. A partir desse momento, a companhia criada por Walt Disney, além de seus parques temáticos, filmes e mercadorias, passou também a ser detentora dos canais a cabo de esporte ESPN e se tornou um dos grandes conglomerados midiáticos globais. A empresa passou a atuar na produção de filmes, radiodifusão e televisão a cabo, além de seus parques temáticos.

## A busca da sinergia e os mercados auxiliares

De acordo com Jennifer Holt, a sinergia foi “o princípio fundamental pelo qual os conglomerados de entretenimento integrados foram construídos nos anos 1980, a fim de explorar o rápido colapso das fronteiras entre filme, televisão e cabo e entre produção, distribuição e exibição”<sup>18</sup>. Calvin Sims definiu as fusões que seguiam esse princípio como “um bom casamento, em que cada parte contribuiria com qualidades que, quando combinadas, iriam criar magicamente algo melhor que cada um poderia conseguir separadamente”<sup>19</sup>. Para Geoff King, a sinergia foi “a ideia de que atividades complementares podem se unir para criar algo maior que somente a soma de suas partes”, uma combinação que, se bem feita e com um ingrediente extra mágico, poderia fazer um mais um resultar em três<sup>20</sup>.

De acordo com Thomas Elsasser, a sinergia pode ser pensada através da analogia com uma máquina de *pinball*.

(...) o novo modelo de integração/sinergia pode ser visto como uma espécie de máquina de *pinball*. O princípio por trás seria algo como: você lança com grande força a pequena bola de aço, atira para o topo, e então você observa ela saltar nos diferentes contatos, passar por diferentes passagens, e sempre que ela toca em um contato, sua pontuação

<sup>17</sup> PRINCE, Stephen, *op.cit.*, pp.74-75.

<sup>18</sup> HOLT, Jennifer. “In Deregulation We Trust”. *Film Quarterly*, Vol. 55, No. 2, 2001, pp.22.

<sup>19</sup> SIMS, Calvin. 'Synergy': The Unspoken Word. *The New York Times*, 5 de outubro de 1993.

<sup>20</sup> KING, Geoff. *New Hollywood Cinema: An Introduction*; London/ New York, I.B. Tauris Publishers, 2002, p.71.



sobe. O negócio do entretenimento midiático é como essa máquina de *pinball*: o desafio é “controlar” não só a bola de aço, mas também o máximo de contatos possíveis porque a mesma “bola” te dá mais pontos, ou seja, lucro. Os pontos de contato são as salas de cinema e as locadoras, os parques temáticos e lojas de brinquedos, redes de restaurantes, fliperamas, livrarias e lojas de CD<sup>21</sup>.

Nos anos 2000, Hollywood já não se resumia somente a produção de filmes para serem exibidos no cinema. Havia um número muito maior de atividades e mídias no mercado. Os estúdios, para serem bem-sucedidos, tiveram que se adequarem com a complexidade desse novo cenário. Se em 1948, a arrecadação nos cinemas equivalia praticamente ao lucro integral que os estúdios recebiam com um longa-metragem, em 1980, esse percentual já havia diminuído para 53,3%. Cinco anos depois, as bilheterias no cinema não equivaliam nem a um quarto da arrecadação com um longa-metragem. No ano 2000, aproximadamente 18,5% do lucro de um filme vinha de sua exibição nas salas de cinema<sup>22</sup>.

Por exemplo, de acordo com Edward Jay Epstein, o filme *Star Wars: Episódio I- A Ameaça Fantasma* (*Star Wars: Episode I- The Phantom Menace*, dir. George Lucas, 1999) rendeu 1.185 milhões de dólares ao seu conglomerado, a 20th Century Fox. Desse valor, U\$ 220 milhões foram da exibição nos

cinemas dos Estados Unidos (18,6%), U\$ 240 milhões de cinemas em outros países (20,3%), U\$440 milhões em venda de vídeos e DVDs (37,1%), U\$ 90 milhões com licenciamento para a TV norte americana (7,6%), U\$ 95 milhões para TV estrangeira (8%) e U\$ 100 milhões em outros direitos (8,4%)<sup>23</sup>. Segundo Stephen Prince:

Nessa década (1980) a indústria cinematográfica e o seu produto passaram por uma transformação substancial e de grande alcance (...) Como resultado dessas mudanças, Hollywood parou de operar com uma indústria produtora de filmes, e o filme deixou de ser seu produto primário. Ao invés de fazer filmes, a indústria tendeu para a produção de entretenimento filmado, um empreendimento bem diferente que englobava a produção e distribuição de entretenimento em uma variedade de mercados e mídias<sup>24</sup>.

A partir de 1985, começou a se desenvolver um novo sistema, principalmente, quando os conglomerados além de controlarem os estúdios, também eram donos das principais redes de televisão do país. Apesar de considerarmos essas questões centrais, elas não foram as únicas transformações do momento. Devemos também pensar outros pontos fundamentais para compreender como ocorreu a sinergia entre os diferentes setores desses conglomerados, a interação entre as mídias, e como aspectos da sociedade e política norte-americanas e internacionais

<sup>21</sup> ELSAESSER, Thomas. “The Blockbuster: Everything Connects, but Not Everything Goes”. In: LEWIS, Jon (ed.). *The end of cinema as we know it*; New York, New York University Press, 2001, p.18.

<sup>22</sup> VOGEL, Harold L. *Entertainment industry economics: a guide for financial analysis*; Cambridge, Cambridge University Press, 2011, p.98

<sup>23</sup> EPSTEIN, Edward Jay, *op. cit.*, p.240.

<sup>24</sup> PRINCE, Stephen, *op. cit.*, p. XI.

ajudaram a compreender as mudanças ocorridas nessa época.

Na década de 1980, ficou claro que a indústria cinematográfica norte-americana não podia somente ser uma indústria de filmes para o cinema nos Estados Unidos. Ela tinha que pensar na televisão, no VHS, nos mercados internacionais e outras fontes de lucros e mercados. As companhias envolvidas nesse empreendimento tinham que se organizar de forma a participar e lucrar com essa nova realidade.

Ao fim da década (de 1980), Hollywood tinha-se tornado um meio vital para os conglomerados multinacionais de comunicação servirem aos seus mercados globais. Esses gigantes midiáticos, e a indústria de Hollywood que agora pertencia a eles, alcançaram uma integração vertical muito maior que os *majors* da velha Hollywood representavam com seus cinemas nos anos 1940, quando ações antitruste foram tomadas contra eles. O novo oligopólio era muito mais poderoso, e infiltrava-se em mercados muito maiores. Como o surgimento do som no final da década de 1920, a transformação da indústria cinematográfica norte-americana nos anos 1980 é um ponto de transição que redefine tudo que se segue e separa de tudo que o precedeu. Antes havia cinema. Agora, e no futuro, há *software*<sup>25</sup>.

Nos anos de 1970, essa interação entre mídias parecia um tema ainda polêmico para a indústria cinematográfica. Por exemplo, em

meados da década, a Sony lançou um aparelho doméstico para exibição de filmes, o Betamax. A novidade foi mal recebida por alguns dos principais estúdios de Hollywood. Em 1976, Universal<sup>26</sup> e Disney se uniram em um processo contra a Sony. A ação judicial só foi resolvida em 1984, em favor da companhia japonesa<sup>27</sup>.

Apesar da vitória nos tribunais, a Sony enfrentou grandes problemas devido a disputa com alguns dos principais estúdios de Hollywood. Os anos de litígio, além de custosos financeiramente, criaram uma rivalidade com as companhias de cinema, o que era extremamente prejudicial, pois a empresa japonesa necessitava da colaboração delas para comercializar seus filmes em Betamax. Apesar de abrir o caminho para o vídeo caseiro, a Sony não foi sua principal beneficiária. Enquanto estava em confronto com os estúdios, sua rival, a Matsushita Electric, lançou seu próprio aparelho, o VHS. Sem a rivalidade com as companhias, a Matsushita conseguiu maior apoio para comercializar os filmes em fita cassete.

Ambas as companhias entenderam que para terem sucesso na venda dos seus hardwares, elas não poderiam depender de os estúdios autorizarem a comercialização dos softwares, os filmes. As duas empresas, até o final da década, compraram estúdios hollywoodianos, garantindo assim um acervo de obras para serem lançados em seus dispositivos.

<sup>25</sup>PRINCE, Stephen, *op.cit.*, p.89.

<sup>26</sup>Nessa época, Lew Wasserman comandava a Universal que fazia parte do conglomerado MCA, umas das maiores produtoras para a televisão. O interessante é que apesar de Wasserman ter sido um dos pioneiros e maiores

apoiadores dessa relação entre estúdios de cinema e exibição na TV, ele foi o primeiro e provavelmente o mais forte opositor da nova mídia, o Betamax.

<sup>27</sup>EPSTEIN, Edward Jay, *op. cit.*, p.60.

Uma das maneiras como essas filмотecas puderam ser comercializadas foi através do licenciamento para a exibição na televisão e, como podemos perceber pela Tabela 1, a partir de meados da década de 1980, uma parcela significativa da população norte-americana já possuía o aparelho em seus lares.

Tabela 1: Relação de total de lares/ lares com televisão<sup>28</sup>

	1985	1990	1995	2000
Total de lares (em milhões)	92.8	93.3	98.9	104.7
Lares com televisão (em milhões)	86.1	93.1	95.4	102.2
Percentual de lares com televisão	92.8%	99.8%	96.5%	97.6%

Os anos 1980 e 1990 foram marcados pelo crescimento significativo do número de domicílios nos Estados Unidos com VHS. A Tabela 2 revela como houve um aumento não só do número de lares com VHS, como também de sua “taxa de penetração”, ou seja, o percentual de domicílios com o aparelho comparados ao total de casas com televisores.

Tabela 2: Relação de lares com televisão/ com VHS<sup>29</sup>

	1980	1985	1990	1995	2000
Lares com televisão (em milhões)	78	86.1	93.1	95.4	102.2
Lares com VHS (em milhões)	1.9	23.5	65.4	75.8	88.1
Taxa de penetração	2,4%	27,3%	70,2%	79,5%	86,2%

Esse período também foi marcado pela considerável expansão da televisão nos Estados Unidos. Em 1990, existiam 60 canais a cabo ou satélite, dez anos depois a cifra chegou a 235. Em 1998, um ano após o lançamento da televisão digital, havia 1,34 milhões de assinantes; três anos depois, totalizavam-se 13,8 milhões de usuários desse serviço<sup>30</sup>. Houve também um crescimento significativo dos números de usuários de televisão a cabo, tanto o básico, quanto a paga com canais *premium*.

<sup>28</sup>Fonte: MPAA, *U.S. Entertainment Industry: 2002 MPA Market Statistics*, 2002, p.37.

<sup>29</sup>Fonte: MPAA, *op.cit.*, p.29.

<sup>30</sup>Fonte: MPAA, *op.cit.*, pp.40-44.



Tabela 3: Relação de lares com televisão/ com TV a cabo<sup>31</sup>

	1980	1985	1990	1995	2000
Lares com televisão (em milhões)	78	86.1	93.1	95.4	102.2
Lares com TV a cabo básico (em milhões)	17.6	39.8	54.9	62.7	69.5
Taxa de penetração	22,6 %	46,2 %	59%	65,7 %	68%
Lares com TV a cabo paga (em milhões)		22.8	27	30.4	33.7
Taxa de penetração		26,5 %	29,0 %	31,9 %	33,0 %

O crescimento da televisão e do VHS não afetou negativamente as bilheteiras no cinema. Através da sinergia, os conglomerados não atuavam somente em diferentes atividades, mas também lucravam em cada etapa da comercialização do filme, sem que houvesse diminuição significativa da arrecadação em uma das fases devido ao aumento de outra. Ou seja, mais fitas cassetes vendidas não resultavam necessariamente em uma menor audiência nas salas de cinema.

Tabela 4: Valores de bilheteria, preço de ingresso e ingressos vendidos<sup>32</sup>

	1982	1985	1990	1995	2000
Bilheteria nacional (em bilhões de US\$)	3,45	3,75	5,02	5,49	7,66
Preço do ingresso (US\$)	2,69 <sup>33</sup>	3,55	4,23	4,35	5,39
Ingressos vendidos (em bilhões)	1,06	1,06	1,19	1,26	1,42

Para podermos compreender essas transformações ocorridas na estruturação da indústria e na exibição de filmes, tanto nos cinemas como também em domicílio, temos que destacar as próprias mudanças sociais pelo qual passou o país a partir da década de 1980. Nos tempos do *studio system*, o público ia normalmente assistir ao filme que estava em exibição no cinema. Havia pouca propaganda, além do letreiro e algumas matérias em uma revista. A principal forma de atrair a audiência era através do elenco, os nomes de atores e atrizes conhecidos junto à “boca a boca”. As maiores, mais luxuosas e mais conhecidas salas de cinema estavam localizadas nas grandes cidades, onde os longas-metragens realizavam sua exibição e, depois, iam para as cidades menores.

O contato que o público tinha com as obras cinematográficas era diferente. Após assistir

<sup>31</sup>Fonte: MPAA, *op.cit.*, pp.41-42

<sup>32</sup>Fonte: MPAA, *op.cit.*, pp.4-10.

<sup>33</sup> Preço do ingresso no ano de 1980.

um filme nas salas de cinema, os espectadores não tinham conhecimento de se e quando poderiam ver novamente a película, somente em caso de um relançamento, algo que não acontecia sempre e não era informado previamente. O produto comercializado por Hollywood era o filme, principalmente o longa-metragem, a ser exibido nas salas de cinemas espalhadas pelo país. Como afirmou Edward Jay Epstein:

Na era do sistema de estúdios, quando Hollywood fabricava um só produto, filmes, maioria dos americanos ia ao cinema do bairro uma vez por semana e se contentava com o que estivesse passando ali. Os estúdios não precisavam de nenhuma outra publicidade além do título do filme na marquise do cinema, o retrato dos astros nos cartazes expostos no saguão, um trailer de cenas da próxima estreia exibido nas telas do cinema (tudo isso sem nenhum custo para o estúdio) e anúncios em jornais locais (pagos em parte pelos próprios cinemas)<sup>34</sup>.

A exibição no cinema equivalia a quase cem por cento do faturamento de um filme. Caso não houvesse uma reprise na televisão ou no cinema posteriormente, provavelmente seria a única vez que as audiências teriam contato com a obra. Os cinemas também eram em sua maioria compostos de uma única sala grande o suficiente para atender ao público. A ideia já comum nos dias de hoje de um cinema com diferentes salas e filmes em cartaz ao mesmo tempo poderia soar muito estranho para um exibidor da primeira metade do século XX.

Nos anos 1980, ocorreu uma grande mudança na maneira como as audiências se relacionam

com os filmes. Primeiramente, com a invenção do VHS, as pessoas poderiam assistir a um filme quando quisessem e repetidas vezes, o que foi muito bem aceito, principalmente pelo público infantil. Antes a televisão podia reprisar as películas, no entanto as audiências não sabiam antecipadamente e não podiam escolher quando isso ia ocorrer. Essa novidade teve um impacto significativo na forma como o filme passou a ser consumido na sociedade norte-americana e para os estúdios, visto que os longas-metragens passam a ser lançados de forma que tanto a sua data de estreia nos cinemas e o início das vendas de VHS ou DVDs sejam cuidadosamente escolhidas.

Esse era um cenário diferente do discutido anteriormente sobre a época do sistema de estúdios. Nesse novo contexto, os longas-metragens tinham uma estreia nacional, sendo lançado em uma mesma data em diferentes regiões dos Estados Unidos. A partir desse momento, o público também passou a ter ciência que depois de determinado período, ele poderia ter acesso à mesma obra, mas em outro formato (VHS ou DVD), podendo usufruir dos filmes lançados também no conforto da sua casa e quantas vezes tivesse vontade. Se por um lado isso implicava uma possível diminuição da importância da exibição das obras cinematográficas em sala de cinema como única oportunidade de assistir determinada película, essa mudança também promovia novas formas de gerar receitas. Nesse novo contexto, Hollywood construiu uma nova relação com o público, diversificando seu

<sup>34</sup> EPSTEIN, Edward Jay, *op.cit.*, p.182.

produto (o filme) em diferentes itens, multiplicando suas fontes de lucro.

Não foram somente as fontes de receitas que mudaram ao longo desse período. Nessa época, o custo de produção de um filme aumentou significativamente, não exclusivamente pelos valores com efeitos especiais, mas também pela considerável expansão dos gastos com marketing. A partir principalmente do lançamento do filme *Tubarão (Jaws)*, dir. Steven Spielberg, 1975), novas formas de propaganda foram utilizadas para promover as produções dos estúdios. Nos anos 1980, gastou-se cada vez mais não somente com a realização de um filme, mas também com a sua divulgação.

Tabela 5: Média de custos de um longa-metragem<sup>35</sup>

Ano	Custo de produção do filme	Gastos com marketing	Custo médio de um longa-metragem <sup>36</sup>
1980	9.4	4.3	13.7
1985	16.8	6.5	23.3
1990	26.8	12	38.8
1998	52.7	25.3	78
1999	51.5	24.5	76
2000	54.8	27.3	82.1

As mudanças analisadas também dialogavam com transformações ocorridas na própria realidade do país naquela época. Nos anos 1970, houve uma transformação nos hábitos da sociedade norte-americana, que passou a ir cada vez mais aos cinemas localizados em shoppings, que estavam crescendo no período. Esse fato também estava diretamente relacionado à volta da população aos grandes centros urbanos. Com isso, desenvolveram-se os cinemas *multiplex*, que tinham diversas salas de exibição em um só estabelecimento.

Ao contrário do que se podia imaginar, diferentes salas de cinema em um mesmo local não diminuíram as audiências de cada um dos filmes. A maior quantidade de obras sendo exibidas aumentou a disposição do público de ir ao cinema com a esperança de encontrar uma que lhe agradasse em vez de somente estimular a concorrência entre as salas de cinema.

Podemos perceber como essa nova realidade influenciou a indústria cinematográfica ao analisarmos a relação entre números de telas de cinemas em *drive-ins* e *in-doors* (dentro de estabelecimentos). Em 1980, existiam 3.561 telas de cinema localizadas em *drive-ins* em todo o território dos Estados Unidos. Esse número diminuiu para 915 (1990) e 717 (2000). Já as salas de cinema conhecidas como "*indoors cinema*" aumentaram de 14.029 (1980), para 22.774 (1990) e 36.679 (2000)<sup>37</sup>.

<sup>35</sup>Fonte: MPAA, *op.cit.*, p.17.

<sup>36</sup> Média do custo de realização de um longa-metragem dos estúdios membros do MPAA em milhões de dólares.

<sup>37</sup>Fonte: MPAA, *U.S. Entertainment Industry: 2000 MPA Market Statistics*, 2000, p.21.



Ao final da década de 1990, um novo produto foi lançado. Em 1997, o DVD chegou aos Estados Unidos. Ao contrário do Betamax, as empresas produtoras de hardware e software atuaram conjuntamente para que esse novo mercado pudesse ser viabilizado, atendendo à demanda dos envolvidos nos diferentes conglomerados. Um exemplo dessa atuação conjunta foi que, através de sua representante, a MPAA, as companhias conseguiram aprovar no Congresso dos Estados Unidos uma lei que estabelecia o sistema de áreas, impossibilitando que um DVD produzido nos Estados Unidos fosse vendido para o exterior antes que o filme fosse lançado no local.

Tabela 5: Relação de lares com televisão/com DVD<sup>38</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Lares com televisão (em milhões)	98	99,4	100,8	102,2	105,2	106,7
Lares com DVD (em milhões)	0,3	1,2	4,6	13	24,8	38,8
Taxa de penetração	0,3 %	1,2 %	4,6 %	12,7 %	23,6 %	36,4 %

<sup>38</sup>Fonte: MPAA, *U.S. Entertainment Industry: 2002 MPA Market Statistics*, 2002, p.34.

Tabela 6: Valores de fitas VHS e DVDs vendidos<sup>39</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fitas VHS vendidas (em milhões)	675,4	702,3	662,2	669,6	637,4	483,4
DVDs vendidos (em milhões)	10,8	34,3	99,9	188,4	381,8	702,4
Aparelhos de DVDs vendidos (em milhões)	0,32	1,08	4,07	9,7	16,7	25,1
Títulos de DVD disponíveis	600	1.500	5.000	8.500	13.000	20.000

O DVD também permitiu mais fontes de lucros para as companhias. O formato, além de sua maior qualidade, também apresentava novas possibilidades. A mídia possuía menus interativos possibilitando ao usuário escolher as línguas das legendas e o dos áudios, selecionar capítulos e usufruir de extras como *making offs*, entrevistas, bastidores e jogos. O DVD também permitiu o lançamento de *boxes* de séries de televisão.

## Hollywood e o mundo

Nesse íterim, a propriedade e as estratégias de negócios estavam sendo profundamente

<sup>39</sup> Fonte: MPAA, *op.cit.*, pp.30-34.

afetadas pela globalização. O foco e as definições de mercados, públicos e identidade industrial foram afetados e alterados principalmente: "Auxiliar" não era mais secundário, "doméstico" não era mais primário e "Hollywood" não era mais local ou nacional, já que os estúdios estavam sendo comprados por empresas controladas por japoneses, australianos e europeus. Em 1991, empresas estrangeiras possuíam quatro dos sete principais estúdios que produziam todo o entretenimento filmado nos EUA, incluindo programas de televisão. As forças combinadas de globalização e desregulamentação criaram enormes vantagens e possibilidades de consolidação da mídia em uma escala antes inimaginável.<sup>40</sup>.

O liberalismo econômico e a política de desregulação não foram os únicos processos da década de 1980 e 1990 a afetar o desenvolvimento da indústria cinematográfica norte-americana. A globalização também foi uma questão importante para entendermos a estrutura desses conglomerados, mas também seus investimentos e lucros em diferentes regiões do mundo.

Casos como o da Sony, da News Corporation e da Matsushita Electric eram exemplos claros de como os negócios relacionados à informação e ao entretenimento estavam interligados com o resto do mundo. Havia uma necessidade de interação global entre as atividades dos conglomerados. No entanto, essa não foi a única maneira que a

globalização foi importante para o desenvolvimento da indústria cinematográfica no período.

A globalização do mercado também se tornou uma característica central. A partir de meados da década de 1980 e 1990, houve um aumento das fontes de bilheteria além das fronteiras dos Estados Unidos e Canadá devido à diminuição das barreiras protecionistas do pós-guerra e ao liberalismo econômico do período. Primeiramente, novos mercados se abriram para os filmes norte-americanos devido ao fim da União Soviética, tornando a Rússia e outros países do Leste Europeu um mercado em potencial. Ocorreu também um crescimento econômico no Sudeste Asiático, principalmente na China. Se, em 1950, os filmes norte-americanos equivaliam a 30% das bilheterias do Japão e da Europa, em 1990, esse valor alcançava 80%<sup>41</sup>.

Outro elemento importante foi a parceria entre as companhias norte-americanas e as europeias para reconstruírem e modernizarem as salas de cinema da Europa. O continente se revelou um lucrativo mercado, no entanto os cinemas encontravam-se, em muitos casos, em condições precárias. Os estúdios e seus conglomerados investiram pesadamente na melhoria e expansão deles a fim de melhorarem os seus lucros na região. De acordo com Douglas Gomery, em 1990, as receitas com vídeos caseiros fora dos Estados Unidos, exibição nos cinemas e televisão eram

<sup>40</sup>HOLT, Jennifer. *Empires of entertainment: media industries and the politics of deregulation, 1980-1996*; New Jersey & London, Rutgers University Press, 2011, p.115.

<sup>41</sup>LANGFORD, Barry. *Post-Classical Hollywood: Film Industry, Style and Ideology Since 1945*; Edinburgh, Edinburgh University Press, 2010, pp.273-274.

U\$ 2.296 milhões, U\$ 2.100 milhões e U\$ 1.415 milhões, respectivamente. Seis anos depois, os lucros com essas atividades alcançavam: U\$ 4.460 milhões, U\$ 2.550 milhões e U\$ 2.330 milhões, respectivamente<sup>42</sup>.

Esse contato mais próximo com os mercados internacionais também fez com que filmes estrangeiros tivessem significativa circulação e reconhecimento dentro de Hollywood. Esse foi o caso de obras de cineastas como Ang Lee, Pedro Almodóvar, Giuseppe Tomatore, entre outros. A partir dos anos 2000, as fontes de receitas foram dos Estados Unidos já eram um elemento de significativa importância para os estúdios de cinema que, por sua vez, promoveram ações que buscassem valorizar esses mercados e criar estratégias para enriquecer seus retornos vindos do exterior como, por exemplo, estreias mundiais e grandes campanhas de publicidade ao redor do mundo, com atores, atrizes e diretores viajando o globo para promover os filmes.

## Conclusão

Apesar dos grandes estúdios de cinema de hoje serem praticamente os mesmos da década de 1920, a indústria cinematográfica norte-americana experimentou profundas transformações. No cenário construído a partir de 1985, a produção de filmes era um segmento de um gigantesco conglomerado. Por exemplo, ao final do século XX, somente a Viacom controlava, além dos estúdios Paramount, a rede de locadoras Blockbuster,

a rede de televisão CBS, e outras companhias como: 2.020 salas de cinema ao redor do mundo; 9 redes de televisão a cabo; 12 estações de televisão; 14 estações de rádio; Viacom Cable; cinco parques temáticos, incluindo o Madison Square Garden; e a editora de livros Simon & Schuster<sup>43</sup>.

Esse complexo sistema de aquisições e fusões também promoveu uma diversificação das fontes de arrecadação desses grandes conglomerados midiáticos. Em 1990, a Time Warner tinha 15% de seu lucro originado na televisão a cabo, 11% na programação da HBO, 24% de editoras/publicações e 25% em música e entretenimento filmado. Seis anos depois, a News Corporation distribuiu seus ganhos da seguinte forma: televisão (26%); outros (4%), editoras/publicações (45%); e entretenimento filmado (25%)<sup>44</sup>.

Ao longo do período entre 1985 e 2000, Hollywood experimentou um processo de intensa transformação. Essas modificações estavam relacionadas a elementos exteriores à própria indústria que diziam respeito ao contexto nacional e internacional do período. Não foi somente Hollywood que mudou, a própria ideia de cinema também não era a mesma no início do novo século. As diferentes fontes de lucros, as diversas formas de assistir um filme, os diferentes produtos comercializados, tudo isso alterou não só a forma de produzir da indústria, mas também a maneira de interação do público com o cinema.

<sup>42</sup> GOMERY, Douglas, *op. cit.*, p.381.

<sup>43</sup> HOLT, Jennifer, *op. cit.*, p.153.

<sup>44</sup> HOLT, Jennifer, *op. cit.*, pp.172-173.



## BIBLIOGRAFÍA

- CLOGSTON, Juanita “Frankie”. “The repeal of the Fairness Doctrine and the irony of talk radio: a story of political entrepreneurship, risk, and cover”. *The Journal of Policy History*, vol.28, nº2, 2016, pp. 375-396.
- ELSAESSER, Thomas. “The Blockbuster: Everything Connects, but Not Everything Goes”. In: LEWIS, Jon (ed.). *The end of cinema as we know it*; New York, New York University Press, 2001, pp.11-22.
- EPSTEIN, Edward Jay. *O grande filme: dinheiro e poder em Hollywood*; São Paulo, Sumus, 2008.
- GOMERY, Douglas. “The Hollywood Film Industry: Theatrical Exhibition, Pay TV, and Home Video”. In: GOMERY, Douglas & COMPAINE, Benjamin M. *Who Owns the Media: Competition and Concentration in the Mass Media Industry*; Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- HOLT, Jennifer. “In Deregulation We Trust”. *Film Quarterly*, Vol. 55, No. 2, pp. 22-29, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Empires of entertainment: media industries and the politics of deregulation, 1980-1996*; New Jersey & London, Rutgers University Press, 2011.
- KING, Geoff. *New Hollywood Cinema: An Introduction*; London/ New York, I.B. Tauris Publishers, 2002.
- LANGFORD, Barry. *Post-Classical Hollywood: Film Industry, Style and Ideology Since 1945*; Edinburgh. Edinburgh University Press, 2010.
- MPAA. *U.S. Entertainment Industry: 2000 MPA Market Statistics*. 2000.
- \_\_\_\_\_. *U.S. Entertainment Industry: 2002 MPA Market Statistics*. 2002.
- MOLL NETO, Roberto. *Reaganation: a nação e o nacionalismo (neo) conservador nos Estados Unidos (1981-1988)*. Dissertação (Mestrado em História), Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010, p.265.
- PICKARD, Victor. *America’s battle for media democracy: the triumph of corporate libertarianism and the future of media reform*; New York, Cambridge University Press, 2015.
- PRINCE, Stephen. *A New Pot of Gold: Hollywood under the Electronic Rainbow, 1980-1989*(History of American Cinema, vol.9); New York, Charles Scribner’s Son, 2000.
- REAGAN, Ronald. Remarks at the Annual Convention of the National Religious Broadcasters. 31 de janeiro de 1983. Disponível em: <https://www.reaganlibrary.gov/archives/speech/remarks-annual-convention-national-religious-broadcasters-0>.
- \_\_\_\_\_. Remarks at the Annual Convention of the National Association of

Broadcasters in Las Vegas, Nevada.  
10 de abril de 1988. Disponible en:  
<https://www.reaganlibrary.gov/archives/speech/remarks-annual-convention-national-association-broadcasters-las-vegas-nevada>.

SIMS, Calvin. 'Synergy': The Unspoken Word.  
*The New York Times*, 5 de octubre de  
1993.

VOGEL, Harold L. *Entertainment industry economics: a guide for financial analysis*; Cambridge, Cambridge University Press, 2011.

