

Sumário

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA 11

INTRODUÇÃO AS DUAS HOLLYWOODS 13

PARTE 1 O NOVO SISTEMA

1 OS CRIADORES 36

2 A AMERICANIZAÇÃO DO MUNDO 93

3 O SEXPÓLIO 101

4 O CONCEITO DE COMPENSAÇÃO DE DESPESAS 114

PARTE 2 A ARTE DA ILUSÃO, A ILUSÃO DA ARTE

5 O INFERNO DO DESENVOLVIMENTO 136

6 O SINAL VERDE 146

7 PREPARA-SE A ILUSÃO 155

8 LUZES, CÂMERAS, AÇÃO 161

9 DE PEÇA EM PEÇA 170

10 A ILUSÃO SE COMPLETA 177

PARTE 3 A CRIAÇÃO DO PÚBLICO

11 A MISSÃO DA CONSCIENTIZAÇÃO 182

12 A CONDUÇÃO DO PÚBLICO 189

13 O DIA D 192

PARTE 4 A LÓGICA ECONÔMICA DE HOLLYWOOD

14 A ECONOMIA DA PIPOCA 198

15 EM TERRITÓRIO ESTRANHO 206

16 A REVOLUÇÃO DO DVD 212

17 A ABENÇOADA TELEVISÃO 222

18 LICENÇA PARA O MERCHANDISING 228

19 O PODER DA INFORMAÇÃO 232

20 A FÓRMULA DE MIDAS 239

PARTE 5 A LÓGICA SOCIAL DE HOLLYWOOD

21 HOMO LUDENS 245

22 O INSTINTO DE COMUNIDADE 253

23 AS NOVAS ELITES 258

24 TRABALHO E DIVERSÃO EM HOLLYWOOD 291

25 A CULTURA DA ILUSÃO 297

PARTE 6 A LÓGICA POLÍTICA DE HOLLYWOOD

26 OS FILMES QUE FIZERAM NOSSA CABEÇA 313

27 AS REGRAS DO JOGO 319

28 O MUNDO NA VISÃO DE HOLLYWOOD 327

EPÍLOGO A HOLLYWOOD DE ONTEM E DE AMANHÃ 339

POSFÁCIO A ASCENSÃO DOS MOGULS DA TV 354

NOTAS 360

ÍNDICE REMISSIVO 362

Prefácio à edição brasileira de *The big picture*, o livro

RAMALHO JR.

PRODUTOR E DIRETOR DE FILMES DE LONGAS-METRAGENS

INDEPENDENTEMENTE DE MINHA ATIVIDADE CINEMATOGRAFICA – que, afirmo com orgulho, tenho conseguido exercer profissionalmente há quarenta anos –, ministrei recentemente palestras em cursos de graduação em cinema e cursos de pós-graduação em audiovisual. Ao trocar idéias nessas aulas, recomendei a leitura da presente obra. Posteriormente, conversei com o diretor da Summus Editorial e sugeri a ele que a editasse no Brasil. Argumentei que este livro, além de interessar (e muito) a profissionais de cinema e a estudiosos ou interessados no assunto, se tornaria uma dessas obras de referência que precisam existir em todas as bibliotecas.

Este livro é referência por ser contemporâneo à globalização e por abordar o cinema e seu modo de produção nessa era. Recordo-me de ter visto num DVD uma palestra de Antonioni em que esse mestre e artista único dizia que, no futuro, o cinema ficaria confinado aos lares com exibições em telas pequenas. Esse futuro já chegou: hoje, qualquer família brasileira sonha como seu home theater, ou, em português claro, seu cineminha em casa (e que não exibam filmes piratas!). Os mais jovens já assistem aos filmes em computadores portáteis ou celulares.

Assim, este livro conclui, amarga ou lucidamente, que, mesmo nos Estados Unidos, país de maior público em salas de cinema – onde existem atualmente mais de 30 mil telas (contra pouco mais de 2 mil no Brasil) –, apenas 2% dos transeuntes vão ao cinema, enquanto 95% assistem à TV. E, considere que o cinema foi uma das maiores formas de diversão de massa durante praticamente todo o século passado! Em 1929, alguns anos depois da invenção do cinema falado, mais de dois terços da população ia ao cinema toda semana; em 1946, com o advento da

TV, o público semanal caiu de 90 milhões para 29 milhões enquanto a população praticamente dobrou.

Entretanto, desde seu início até a data atual, os filmes são produtos. Neste livro, eles são analisados a partir do nascimento do sistema de estúdios e de sua mudança da Costa Leste (Nova York) para a Costa Oeste (Los Angeles), conta-se a história do crescimento da indústria cinematográfica e de sua autopromoção com a fundação da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas, que anualmente se premia sob os olhares de quase todo o planeta com os famosos Oscar.

A obra analisa a estrutura da produção, da criação do roteiro à comercialização do filme, aborda a filmagem e a função de cada técnico, a importância dos agentes e assessores de imprensa, o cinema como arma de propaganda e a divulgação dos valores norte-americanos citando até mesmo que, num filme com o Tarzan, da Segunda Guerra Mundial, os animais selvagens foram treinados para atacar principalmente os alemães, com roteiros aprovados pela Casa Branca!

A análise da produção cinematográfica dos filmes é estendida a todos os veículos existentes e por existir. Destaca-se, ainda, o surgimento dos talentos que inovaram a produção e a criaram, como Lew Wasserman, Steve Ross, Akio Morita, Sumner Redstone e Rupert Murdoch (apenas o capítulo “Os criadores” já recomenda o livro), a tragédia do macartismo, as leis antitruste e as manipulações políticas e governamentais, o talento inovador de Walt Disney e o surgimento do mundo digital contemporâneo – que modifica inclusive a arte de atuar, pois os atores têm de interpretar num cenário limpo em que tudo será agregado posteriormente, das roupas dos atores a aqueles com quem contracenarão, sejam humanos ou digitais.

O autor conclui contando quem é quem na atual indústria cinematográfica norte-americana, e a situação modificada dos estúdios, em que os executivos vêm, em geral, da televisão e...

Creio que é melhor ler o livro, seja o leitor um profissional de cinema ou aspirante a como a estudiosos de cinema ou leitores que desejam conhecer esse meio tão transformador da vida das pessoas – tanto daquelas que fazem cinema quanto das que assistem a ele em qualquer meio ou veículo, ou, talvez, assistiram a ele algum dia.

Enquanto isso, continuarei neste ano e nos próximos e, próximos, a fazer filmes...

FRJ / maio de 2008

As duas Hollywoods

O CREPÚSCULO DOS DEUSES

NO DIA 20 DE MARÇO DE 1948, a elite de Hollywood, enfrentando baixas temperaturas e ventos fortes, desfilou perante as câmeras dos cinejornais para ocupar o Shrine Auditorium de Los Angeles para a vigésima cerimônia anual de premiação da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas. Lá dentro, encontraram o palco transformado num imponente bolo de aniversário, com vinte estatuetas gigantes do Oscar no lugar de velas.

Os estúdios tinham muito que comemorar naquela noite. Seus filmes, a mais democrática de todas as formas de arte, haviam se tornado o principal meio de entretenimento pago pela maioria dos americanos. Em 1947, 90 milhões de americanos, de uma população total de apenas 151 milhões, iam ao cinema semanalmente, pagando em média 40 centavos por um ingresso. E não pense que esse público maciço, cerca de dois terços da população itinerante, era resultado de dispendiosas campanhas nacionais de marketing. Tratava-se tão-somente de frequentadores assíduos de cinemas, que saíam de casa para assistir qualquer filme que estivesse passando no bairro.

A maioria deles não ia ao cinema para ver determinado filme. Iam atrás de uma programação que incluía¹ um cinejornal; um curta-metragem cômico, como *Os Três Patetas* (*Three Stooges*); um seriado, como *Flash Gordon*; desenhos animados, como *Pernalonga* (*Bugs Bunny*); um filme B, como os de faroeste; e, finalmente, a atração principal. Em 1947, nos Estados Unidos, era mais fácil encontrar uma sala de exibição do que uma agência bancária. Havia mais de 18 mil cinemas de bairro. Cada um deles tinha apenas um auditório, uma tela, um alto-falante (localizado atrás da tela), uma cabine de projeção e uma marquise. Toda semana, geralmente às quintas-feiras, um caminhão da UPS* recolhia os rolos da semana anterior e entregava os novos. O título do novo filme na marquise e os anúncios publicados nos jornais locais eram a única publicidade que a maioria dos filmes recebia.

* United Parcel Services, uma das maiores companhias de serviços de entrega do mundo, fundada em 1907, em Seattle. (N. da T.)

Quase todos esses filmes e curta-metragens eram fornecidos por distribuidoras regionais, controladas e operadas por sete empresas que, por sua vez, pertenciam a sete estúdios: Paramount, Universal, MGM, Twentieth Century-Fox, Warner Bros, Columbia e RKO. Em pouco mais de uma geração, esses estúdios haviam aperfeiçoado um mecanismo quase onipotente para controlar o que o público americano via e ouvia. Esse mecanismo ficou conhecido como sistema de estúdio.

Esses estúdios têm a mesma origem: as casas de recreação, os *nickelodeons** e as salas de exibição de cinema mudo. Seus fundadores, judeus autodidatas, fizeram parte da leva de imigrantes que chegara aos Estados Unidos no fim do século XIX e início do XX, vindos do leste da Europa. Antes de ingressar no negócio de exibição de filmes, haviam trabalhado em empregos subalternos, como trapeiros, peleteiros, mensageiros, açougueiros, sucateiros e caixeiros-viajantes. Em sua nova atividade, eles encontraram uma audiência dedicada e entusiasmada, especialmente entre os que ainda não dominavam bem o inglês, além de um grande número de concorrentes disputando esse público. Para se destacar, eles instintivamente recorreram ao que os economistas chamariam mais tarde de “economias de escala”. Louis B. Mayer, fundador da MGM, pediu dinheiro emprestado para expandir seu negócio, que se limitava então a um único cinema em Haverhill, Massachusetts, para um pequeno grupo de salas que ele reuniu num “circuito” – assim chamado porque os rolos de um filme podiam ser enviados de bicicleta de um cinema para outro (com horários de exibição tão próximos que, às vezes, um cinema exibia o primeiro rolo enquanto outro mostrava o último), permitindo múltiplas exibições – e múltiplos ingressos – dos filmes que ele alugava das distribuidoras. Com a expansão dos circuitos, esses empresários começaram a abrir as próprias distribuidoras e fornecer filmes para outros proprietários de cinemas, mas a maior parte de sua receita provinha dos ingressos comprados nas bilheterias.

Ao perceberem que não conseguiriam obter filmes suficientes e com regularidade dos cineastas independentes, esses novos distribuidores deram um passo à frente e começaram a realizar os próprios filmes. Inicialmente, seus estúdios ficavam no Leste, mas à medida que a produção se expandia, após a virada do século, eles sofriam uma pressão cada vez maior da Edison Trust, entidade jurídica cons-

* Palavra formada por *nickel* (moeda de 5 centavos americana) e *odeon* (derivada do termo grego para teatro) em referência aos cinemas de preços populares freqüentados principalmente pela classe trabalhadora, que não podia pagar os caros ingressos do teatro, o principal entretenimento do início do século XX. (N. da T.)

tituída por Thomas A. Edison para controlar as patentes básicas das câmeras e projetores de cinema nos Estados Unidos. A Edison Trust abriu uma série de processos contra as novas companhias de cinema, que finalmente decidiram transferir seus estúdios para longe do alcance dos advogados da Trust na Costa Leste. Escolheram, então, como sua nova sede, a cidadezinha recém-constituída de Hollywood, na Califórnia.

Não levou uma geração para que esses empresários passassem literalmente do lixo ao luxo. Na década de 1940, os dirigentes de estúdio estavam entre os executivos mais bem pagos do mundo. Saídos da pobreza, eles se refestelavam na fortuna e se intitularam *moguls* – denominação que, embora talvez não exatamente apropriada, já que se refere aos soberanos muçulmanos, tornou-se parte da sua identidade. Em 1947, Louis B. Mayer – que, quando chegara ao país como imigrante, recolhia trapos e, aos 19 anos, não tinha dinheiro “nem para um sanduíche”, como mais tarde contou seu genro David O. Selznick – era o executivo mais bem remunerado dos Estados Unidos, com um salário anual de 1,8 milhão de dólares na MGM.

Os estúdios produziram cerca de quinhentos filmes em 1947,² entre longas-metragens e filmes B. Embora houvesse estratégias de marketing com ligeiras variações de um estúdio para outro, fazer cinema naquela época era um negócio relativamente simples. Os estúdios não licenciavam seus filmes para a televisão e outros meios de comunicação, nem licenciavam seus personagens para brinquedos, jogos, camisetas e outros tipos de merchandising. O mercado estrangeiro rendia algum dinheiro, mas essa renda era contrabalançada pelos altos impostos – na Grã-Bretanha, por exemplo, a taxa de importação era de 75% –, e a maioria dos países europeus e asiáticos tinha restrições à repatriação da moeda. Assim, era quase impossível reaver os lucros obtidos no exterior.

Enfim, quase todo o dinheiro dos estúdios provinha de uma única fonte: as bilheterias americanas. Em 1947, 95% da receita dos seis principais estúdios era decorrente de sua participação na venda de ingressos (chamada de “aluguel”, já que, tecnicamente, essa remuneração correspondia ao aluguel que os cinemas pagavam pelos filmes) nas salas de exibição do país. Isso equivalia a 1,1 bilhão de dólares, o que fazia do cinema o terceiro maior negócio de varejo dos Estados Unidos, depois dos armazéns e da venda de automóveis.

Os estúdios conseguiam arrecadar todo esse lucro porque controlavam quase todos os cinemas. MGM, Warner Bros, Paramount, Twentieth Century-Fox e RKO tinham, cada uma, a própria rede de cinemas, que gerava quase metade de sua receita total. Já a Columbia e a Universal controlavam as redes de

cinema de maneira menos direta, por meio de suas subsidiárias de distribuição. Entre os cinemas sob controle dos estúdios, estava a maioria das salas de estréia das principais cidades americanas e do Canadá, onde acontecia a *première* dos filmes. Era durante essas primeiras exibições que os filmes recebiam as críticas e tornavam-se conhecidos do público, iniciando-se o boca-a-boca, que constituía a principal forma de publicidade para essas películas. Como proprietários dos cinemas, os estúdios determinavam onde, quando e por quanto tempo seus filmes ficariam em cartaz como lançamento. Esse período de estréia podia se prolongar por vários meses, enquanto os estúdios preparavam a distribuição subsequente para os cinemas de bairro. Por exemplo, em 1947, *Os melhores anos de nossas vidas* (*The best years of our lives*), de Samuel Goldwyn, ainda estava em exibição no Astor Theater de Nova York, de propriedade da MGM por intermédio da sua subsidiária, a rede de cinema Loews, seis meses após sua *première*.

Além disso, os estúdios controlavam indiretamente quase todas as salas independentes, incluindo a maioria dos cinemas de bairro e dos que mostravam filmes que já tinham saído de cartaz, mediante contratos blindados que obrigavam os proprietários a exibirem certo número de filmes (dez, geralmente) no chamado “pacote”. Se eles não aceitassem o pacote, não recebiam nenhum filme dos estúdios – e então não poderiam contar com os nomes de astros e estrelas para atrair o público. Somente uma dúzia de cines de arte que passavam filmes estrangeiros podia se dar ao luxo de dar as costas para esse acordo “às escuras”.

Os estúdios não só conseguiam controlar a contratação de seus filmes, como detinham o monopólio da renda auferida, que não era partilhada com os astros e estrelas, diretores, escritores e outros talentos – tampouco com os produtores. Raramente, em alguns casos, esses participantes recebiam uma parcela do lucro final, mas nunca do aluguel arrecadado pelos estúdios.

Essas empresas se beneficiavam também dos baixos custos de distribuição e marketing. Como os filmes só estreavam em meia dúzia de cinemas das grandes cidades antes de seguirem para outras regiões, os mesmos impressos e cartazes usados primeiro no nordeste podiam ser aproveitados depois no sul e no oeste. Os custos de distribuição, portanto, eram reduzidos – por volta de 60 mil dólares em média por filme, em 1947. Além disso, não havia campanhas publicitárias nacionais, e, como os cinemas pagavam boa parte dos anúncios locais e os astros faziam divulgação nas rádios e nos cinejornais gratuitamente, os orçamentos com publicidade não chegavam a 30 mil dólares por filme.

Deduzidos esses custos de distribuição e publicidade da renda dos aluguéis, o que sobrava era a receita líquida dos estúdios. Em 1947, ela totalizava, aproximadamente, 950 milhões de dólares.

Para assegurar o lucro, os estúdios, evidentemente, tinham de gastar menos do que o montante total da receita líquida na produção dos seus filmes. Para aumentar suas economias de escala, cada estúdio organizou uma espécie de fábrica de filmes, com equipes e equipamentos que operavam, muitas vezes, 24 horas por dia. Em recintos à prova de som, uma série de lâmpadas de arco voltaico fornecia iluminação livre de sombras, o clima artificial era forjado por máquinas que produziam vento, chuva e neve, e criavam-se mares em piscinas internas. No terreno dos fundos, reproduziam-se localidades exóticas repletas de figurantes trajados com roupas do estoque cenográfico guardado nos depósitos. Em 1947, por exemplo, o filme de aventura *Os três mosqueteiros* (*The three musketeers*), da MGM, ambientado na França do século XVII, foi inteiramente rodado em estúdio e cenários ao ar livre.

O aparato tecnológico dos estúdios incluía a projeção sincrônica da cena de fundo, o que permitia integrar perfeitamente os atores do filme em produção com materiais, previamente filmados, de sua extensa filmoteca e, ainda, com tomadas feitas em outros lugares por unidades secundárias. Dispunham também de câmeras de animação para converter modelos, bonecos e outras réplicas em miniatura na ilusão de fenômenos de tamanho natural. Para fazer tudo isso, pagavam-se salários semanais a um verdadeiro exército de eletricitas, operadores de câmeras, costureiras, maquiadores, decoradores de set, engenheiros de som e outros técnicos. O estúdio da MGM em Culver City, que em 1947 era o maior de todos, podia desovar seis filmes diferentes ao mesmo tempo. Essas instalações, semelhantes a linhas de montagem, tornavam possível filmar um longa-metragem em menos de um mês e os filmes B em uma semana.

Com esse sistema de produção industrial, os estúdios conseguiam também manter um rigoroso controle de seus produtos. Em uma carta ao *The New York Times* em 1939, Frank Capra escreveu: “cerca de seis produtores liberam hoje quase 90% dos roteiros e editam cerca de 90% dos filmes”.³ Esses produtores se reportavam ao diretor do estúdio, que respondia diretamente aos donos.

Os estúdios também tinham sob controle todos os astros e estrelas que atraíam as audiências para os cinemas, num arranjo contratual fechado, denominado sistema de estrelato. Em 1947, 487 atores e atrizes – incluindo nomes famosos como Bing Crosby, Bob Hope, Betty Grable, Gary Cooper, Ingrid Bergman, Humphrey Bogart, Clark Gable, John Wayne, Alan Ladd e Gregory Peck – estavam aprisionados a

esses contratos. Esses pactos geralmente vigoravam por sete anos, e ainda ofereciam opções de renovação, impedindo os atores de trabalhar em outros lugares e tornando-os praticamente propriedade dos estúdios por, pelo menos, esse período. Tinham de encenar qualquer papel e participar de toda publicidade que lhes fosse designada. Se se recusassem, podiam ser suspensos sem remuneração, como fez a MGM com Lana Turner em 1947, quando ela quis rejeitar um papel em *Os três mosqueteiros*. Sem outro recurso e diante da perspectiva de não ter permissão para trabalhar no auge de sua carreira, ela finalmente resolveu aceitar o papel.

Além disso, os estúdios podiam “emprestar” as estrelas para outros estúdios por um valor superior aos seus salários e embolsar a diferença. Joan Crawford, contratada da MGM, foi cedida à Columbia para *They all kissed the bride*, em 1942; e Bette Davis, contratada da Warner Bros, foi cedida à RKO para *Pérfida* (*The little foxes*), em 1941.

Os contratos, geralmente, também davam aos estúdios o controle da imagem pública dos astros, com o objetivo de promover as campanhas de divulgação dos filmes. Na prática, isso significava que podiam definir o roteiro das entrevistas dos artistas e determinar o que diriam em público, suas poses fotográficas e os assuntos das colunas de fofocas. Podiam pedir que eles mudassem a aparência facial, a cor dos cabelos, detalhes biográficos e, algo bastante comum, seu nome. Por exemplo, Issur Danielovitch teve seu nome trocado para Kirk Douglas, Marion Morrison para John Wayne, e Emanuel Goldenberg para Edward G. Robinson.

Em contrapartida, os estúdios ofereciam aos atores contratados um salário anual, papéis nos principais filmes e publicidade na mídia que eles controlavam ou da qual eram donos, como os cinejornais e os fanzines. No entanto, por maior que fossem as vantagens publicitárias obtidas pelos artistas, seus salários eram relativamente baixos se comparados com a receita adicional que geravam nas bilheterias. Em 1947, até mesmo astros bem-sucedidos, como Clark Gable, ganhavam em média menos de 100 mil dólares por filme. Durante a vigência do contrato, os artistas não tinham direito a aumento de salário, mesmo que se tornassem mais populares com o público ou obtivessem mais destaque na mídia de entretenimento. Com efeito, o sistema de estrelato permitia que os estúdios rotulassem seus produtos com o nome das personas que haviam criado – por exemplo, filmes de gângster à James Cagney, faroeste à Roy Rogers, romance à Clark Gable – e ficassem com todo o lucro assim obtido.

Ao bloquear o salário dos atores, os estúdios de Hollywood conseguiam controlar o custo de manufatura dos seus produtos. De fato, quase todos os filmes davam

dinheiro. Como o custo médio de produção,⁴ em 1947, girava em torno de 732 mil dólares apenas, incluídas aí todas as despesas gerais do estúdio, e a receita líquida totalizava em média 1,6 milhão de dólares, a realização de um filme era um empreendimento lucrativo. Embora os filmes de menos sucesso rendessem um ganho singular de milhares de dólares, os *hits* que atraíam o público adulto, como *Os melhores anos de nossas vidas*, atingiam uma renda superior a 5 milhões de dólares.

Mas os *moguls* dos estúdios queriam mais do que apenas lucro com sua invenção. Como não estavam inteiramente seguros com sua rápida ascensão à riqueza, sonhavam também com um tipo de respeito, admiração e status que reforçasse sua condição. Esse elemento social da equação fora formalmente reconhecido vinte anos antes, em 1927, em um jantar no Ambassador Hotel, quando Louis Mayer propôs⁵ a 35 executivos de outros estúdios importantes que eles instituísem uma maneira de homenagear os feitos de Hollywood (ou seja, os seus). Assim nasceu a Academia de Artes e Ciências Cinematográficas e seu rito anual de prestar tributos por meio de premiações.

O Oscar para melhor filme de 1947 foi para *A luz é para todos* (*Gentleman's agreement*), da Twentieth Century-Fox. Adaptado do livro de mesmo título de Laura Z. Hobson, o filme em branco e preto trazia no elenco Gregory Peck, Celeste Holm, John Garfield e Dorothy McGuire, todos contratados do estúdio. O roteiro de Moss Hart, como o da maioria dos longas-metragens de Hollywood, continha todos os elementos de uma narrativa clássica: começo, meio e fim; ação dramática; conflito, confronto e resolução. Tinha também um personagem com o qual a plateia podia se identificar facilmente, Philip Green (Gregory Peck), um repórter cristão de uma revista que se fazia passar por judeu para poder escrever sobre o anti-semitismo com base em sua experiência direta. O conflito, de natureza quase inteiramente intelectual, resolvia-se sem violência ou derramamento de sangue. Tampouco havia cenas de sexo, nudez, linguagem indecorosa ou mesmo sugestiva, todas proibidas pelo sistema de censura⁶ do próprio estúdio.

O diretor Elia Kazan também ganhou um Oscar pelo filme. Aos 38 anos de idade, Kazan, um diretor de teatro, fora contratado como diretor de cena pela Twentieth Century-Fox depois de o estúdio ter comprado o livro, encomendado e aprovado o roteiro de Moss Hart e distribuído todos os papéis principais aos seus astros contratados. Como quase todos os diretores que trabalhavam sob o sistema dos estúdios, Kazan chegou quando começava a filmagem e partiu quando ela terminou. O trabalho do diretor era extrair o melhor desempenho dos atores e técnicos dentro de um plano de filmagem preparado pelo estúdio.

Os executivos da Twentieth Century-Fox, entre eles o chefe e executivo do estúdio, Darryl F. Zanuck, acompanharam o progresso diário de Kazan durante as doze semanas de produção. Então, Zanuck supervisionou a edição do filme e sua partitura musical. O diretor do estúdio tinha autoridade absoluta sobre o processo criativo desde que Irving Thalberg, na MGM, aperfeiçoara o sistema no fim da década de 1920. Zanuck havia produzido 170 filmes da Fox, incluindo *A luz é para todos*, que ele coordenou do começo ao fim.

Na noite em que Kazan recebeu o Oscar por *A luz é para todos*, o filme ainda estava na sua primeira temporada de exibição, passados quatro meses desde sua estréia no Mayfair Theater de Nova York. Ainda sem ter estreado nos cinemas de bairro, já havia recuperado os 2 milhões de dólares gastos em sua realização. E, embora fosse um filme cerebral, destinado especialmente ao público adulto, era razoável esperar que atraísse uma audiência muito maior quando fosse liberado para exibições mais amplas, já que, como todos os longas-metragens produzidos pelos estúdios, faria parte de uma programação que incluía um filme B para adolescentes e cartuns para crianças.

NAQUELA NOITE FRIA DE MARÇO DE 1948, todos os sinais pareciam indicar que o sistema ainda funcionava perfeitamente, como atestavam muitos dos velhos rostos ali presentes. Ao vigésimo aniversário da premiação da Academia, compareceram todos os primeiros *moguls*, com exceção de Carl Laemmle, fundador da Universal, que havia falecido, e de William Fox, fundador da Twentieth Century-Fox,⁷ que, após quase conseguir assumir o controle da MGM em 1929, fora à bancarrota e, ao tentar subornar um juiz durante o processo de falência, fora preso. Mas se há uma lição que Hollywood ensina é de que as aparências enganam: em 1948, o mundo da produção do cinema americano estava à beira de uma mudança radical e irreversível.

Embora sua conduta, naquela noite, nada revelasse, as elites do poder reunidas na cerimônia de premiação sabiam que nuvens agourentas se acumulavam no horizonte, anunciando tempestade. Hollywood estava se tornando o principal alvo das ações para expor a subversão comunista do Comitê de Atividades Antiamericanas. Em 1947, um grande número de escritores, atores e diretores fora convocado a comparecer diante do Comitê a fim de entregar os subversivos aninhados na indústria do cinema. Muitos dos que se recusaram a cooperar foram então citados por desacato ao Congresso, e dez deles, os chamados “Dez de Hollywood”,⁸ tiveram de escolher entre ir para a cadeia e fugir do país. Apanhados nesse dilema, muitos

escritores proeminentes – entre eles, Joseph Losey, Ben Barzman e Donald Ogden Stewart – foram morar no exterior para evitar a intimação judicial.

Em vez de desafiar a inquisição do Congresso, os estúdios declararam que qualquer um que invocasse seus direitos constitucionais contra a auto-acusação ou se recusasse a cooperar dando nomes, seria demitido e incluído em uma “lista negra”. A Screen Actors Guild, uma associação de atores de cinema liderada por Ronald Reagan, apoiou a posição dos estúdios, que haviam contratado ex-agentes do FBI para ajudá-los a banir os empregados com passado político suspeito. Apesar dos risos e gracejos durante a cerimônia de premiação, a indigesta questão do que constituía lealdade ameaçava esgarçar o tecido social da comunidade cinematográfica.

Outra nuvem ainda mais escura e ameaçadora se formava. Havia quase dez anos, no processo *Estados Unidos contra Paramount et al.*, o Departamento de Justiça vinha pressionando os estúdios com uma ação antitruste, sob a alegação de que o controle deles sobre os meios de distribuição e exibição dos filmes constituía uma restrição ilegal ao comércio, segundo a Lei Sherman Antitruste. Os tribunais inferiores haviam decidido em favor do Departamento de Justiça, e os estúdios já estavam esgotando as medidas de apelação. Para solucionar o caso, o governo exigira que os estúdios acabassem com a contratação de filmes em pacote e abrissem mão das subsidiárias de distribuição e das redes de cinemas. Em ambas as situações, eles perderiam controle sobre o que era exibido – controle que, como bem percebiam, era vital para o sistema de estúdio. A RKO, a empresa mais fraca, estava prestes a roer a corda e assinar o acordo de consenso. Se isso acontecesse, os outros estúdios sofreriam uma tremenda, para não dizer irresistível, pressão para também aderir ao acordo. Assim, seria o fim do sistema de estúdio.

No entanto, a nuvem mais negra no horizonte era o advento de um meio de entretenimento alternativo: a televisão. Está certo que, naquele momento, a nova tecnologia oferecia apenas algumas poucas horas diárias de programação rudimentar em preto-e-branco, mas isso sem custo algum para o consumidor, pois eram os anunciantes, e não o público, que pagavam as emissoras. Os estúdios de Hollywood haviam tentado criar estorvos ao recém-nascido veículo, até mesmo liquidá-lo, recusando-se a permitir que as redes mostrassem filmes de seu acervo ou usassem suas instalações para produzir programas. Contudo, as emissoras de televisão estavam encontrando alternativas: esportes ao vivo, noticiários, programas de jogos e filmes independentes. E, embora existissem apenas 1 milhão de aparelhos nos lares americanos em 1947, os fabricantes de televisores esperavam⁹

que esse número quadruplicasse até 1949. Se essas projeções se cumprissem, seria uma questão de tempo para que boa parte dos 90 milhões de pessoas que pagavam para ver filmes nos cinemas preferisse, em vez disso, assistir à tevê gratuitamente. Como os estúdios dependiam quase que totalmente da audiência para obter sua receita, qualquer diminuição substancial de público representaria um desastre econômico.

Por mais inquietantes que esses desdobramentos se mostrassem aos olhos dos donos de estúdio, havia pelo menos um homem na platéia, naquela noite, que nutria uma expectativa mais otimista para o futuro: Walt Disney. Naquela ocasião, ele não levou nenhum prêmio da Academia; em vez disso, o Oscar de melhor animação foi dado ao desenho *Tweetie Pie*,* da Warner Bros.

Considerado um tanto excêntrico pelos pragmáticos *moguls*, Disney, com sua aparência juvenil, optara por permanecer fora do sistema de estúdio. Embora seu estúdio de animação empregasse mais de mil artistas e técnicos, ele nem mesmo era membro da Associação de Produtores de Cinema e tampouco distribuía os próprios filmes. Para que suas animações chegassem aos cinemas, ele contava com a RKO.

Disney usava uma estratégia diferente¹⁰ da dos outros dirigentes de estúdio. Ao contrário destes, ele não tinha nenhum astro contratado nem cinema próprio. Enquanto os outros estúdios ganhavam dinheiro com a venda de ingressos, a maior parte da receita de Disney vinha das licenças de uso do Mickey Mouse e de outros personagens em brinquedos, livros, diafilmes e jornais.

Para surpresa dos outros donos de estúdio, ele fazia sucesso com suas idéias aparentemente loucas. Em 1934, Disney começara a trabalhar em um longa-metragem de animação que os dirigentes dos estúdios convencionais de Hollywood classificaram zombeteiramente de “A loucura de Disney”: *Branca de Neve e os sete anões* (*Snow white and the seven dwarfs*). Na época, essas grandes empresas acreditavam que os adultos, e não as crianças, eram o principal público de cinema, e que os cartuns – geralmente com não mais que cinco minutos de duração – eram meros acessórios utilizados para entreter as crianças durante as matinês de fim de semana. Assim, a notícia de que Disney faria um cartum de 83 minutos baseado em um conto dos irmãos Grimm parecia uma insensatez. Confirmando, aparentemente, sua suposta falta de contato com a realidade, Disney planejava gastar três

* Literalmente, “A torta de Piu-piu”, primeiro filme em que o famoso passarinho criado pela Warner Bros. encontra seu arquiinimigo, o gato Frajola. (N. da T.)

vezes mais que o orçamento médio de Hollywood para realizar o filme. Com a Depressão, os dirigentes de estúdios não conseguiam imaginar como ele faria para recuperar essa soma nos cinemas.

Mas um conceito diferente norteava o trabalho de Disney: ele acreditava que as crianças, com os adultos a reboque, podiam ser a força motriz da indústria do entretenimento. O surpreendente sucesso de *Branca de Neve e os sete anões* – que se tornaria o primeiro filme da história a faturar 100 milhões de dólares – deixou claro que Hollywood havia subestimado seriamente o potencial do público infantil. As crianças assistiam à *Branca de Neve* repetidas vezes, tal como faziam com os cartuns. (Os ingressos infantis custavam, em média, apenas 25 centavos de dólar; aproximadamente 400 milhões deles foram vendidos para *Branca de Neve* entre 1937 e 1948.)

Contudo, *Branca de Neve e os sete anões* foi mais que um grande êxito de bilheteria. Foi também o primeiro filme a ter uma trilha sonora – com *hits* como *Someday my prince will come* – que se tornou um disco de enorme sucesso, assim como o primeiro a ter um merchandising editorial. E, o que é ainda mais importante sob a perspectiva do modelo adotado por Disney, tinha vários personagens licenciáveis – Branca de Neve, os sete anões e a bruxa malvada –, que ganharam longa vida própria, primeiro como brinquedos e, mais tarde, como atrações em parques temáticos.

Com *Branca de Neve e os sete anões*, Disney fez mais que definir um novo público para o cinema; ele indicou o rumo futuro da indústria do entretenimento em geral. E nele, os lucros reais viriam não de enxugar os custos da produção de filmes, mas da criação de direitos de propriedade intelectual que pudessem ser adquiridos, mediante licença, por outras mídias, durante longos períodos.

No entanto, mesmo com o sistema de estúdio cambaleando sob a tripla ameaça da televisão, do Comitê de Atividades Antiamericanas e das ações antitruste, não era esse o futuro que Hollywood enxergava ou, se o via – já que Louis Mayer foi advertido por seu principal executivo de que a MGM estava correndo atrás de “um negócio que não existe mais” –,¹¹ não era o futuro que queria aceitar. Os *moguls* que ainda dominavam a indústria consideravam Disney um excêntrico extravagante. Mal suspeitavam de que a estratégia de Flautista de Hamelin do rapaz acabaria prevalecendo, e que eles próprios, em breve, estariam dançando ao som de sua melodia.

O NOVO SISTEMA

29 de fevereiro de 2004. Uma elite muito diferente atravessou o tapete vermelho que levava ao interior do recém-construído Kodak Theater para a septuagésima sexta cerimônia do Oscar. Muitas das estrelas eram, então, pagas para representar empresas de moda e de cosméticos, uma inserção de produtos ambulantes para uma transmissão mundial que, segundo os agentes de publicidade de Hollywood, com seu habitual exagero, atingiria 1 bilhão de espectadores. (De fato, de acordo com os índices de audiência da Nielsen, 43,5 milhões de lares assistiram ao evento daquela noite.) O saguão pelo qual desfilavam abrigava uma fileira de fotografias de astros e estrelas – entre eles, Grace Kelly, Jack Nicholson, Marlon Brando, Halle Berry, Tom Hanks e Julia Roberts – em tonalidade sépia, medindo 1,5 metro de altura e montadas em painéis de Plexiglas pendurados diante de paredes brancas emolduradas, projetadas para sugerir uma tela de cinema antiga. Essas imagens ampliadas, como quase tudo na cerimônia meticulosamente planejada, evocavam a glória passada de Hollywood. Não que a glória do presente estivesse sendo ignorada – o próprio auditório tinha sido especialmente equipado para acomodar 36 câmeras de televisão estrategicamente localizadas.

Embora, externamente, a cerimônia de premiação de 2004 lembrasse, em muitos aspectos, aquelas dos dias do sistema de estúdio – as estatuetas, os apresentadores célebres abrindo envelopes selados, os discursos de agradecimento, os prêmios especiais, as jocosas autocríticas do mestre-de-cerimônias –, Hollywood era agora um local bem diferente, que funcionava de acordo com uma lógica bastante distinta. As instalações físicas dos grandes estúdios, com seus recintos de filmagem internos e externos, ainda existiam numa versão reduzida, e a maioria das empresas ainda ostentava os mesmos nomes e logotipos, como o pico da montanha da Paramount, o globo da Universal e os refletores da Fox. Sob essa aparência externa, porém, estavam companhias radicalmente diferentes. Eram, então, impérios corporativos internacionais, com ações negociadas nas bolsas de Nova York, Tóquio e Sidney, e com dívidas administradas por grupos bancários globais. Os filmes eram apenas um de seus muitos negócios.

A Columbia Pictures era propriedade da Sony Corporation, um conglomerado japonês de equipamentos eletrônicos que fabricava de computadores a videogames e possuía empresas de música, televisão e seguros. A Sony era dona também da TriStar Productions, da CBS Records e do estúdio em Culver City que fora da MGM. (Em 2004, ela passaria a controlar a própria MGM e seu acervo de filmes.)

A Warner Bros. pertencia então à Time Warner, um conglomerado gigantesco que reunia os ativos de internet da America Online; os ativos de mídia da Time Inc., que incluíam a HBO; os ativos de televisão a cabo e entretenimento da Turner Entertainment, entre os quais a New Line Cinema; e os ativos de cinema, televisão e música da Warner Communications.

A Fox era propriedade da News Corporation, uma empresa de mídia sediada na Austrália, cujos ativos incluíam jornais, revistas, uma rede de televisão, redes de tevê a cabo e sistemas de transmissão via satélite na Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia.

A Universal era agora da General Electric, a maior companhia industrial dos Estados Unidos, em parceria com a Vivendi Entertainment, um enorme conglomerado francês. Suas propriedades incluíam a rede de televisão NBC, as redes de cabo USA, a USA Films e os parques temáticos da Universal.

A Paramount e a RKO eram propriedade da Viacom International, empresa de mídia dona das redes de televisão CBS e UPN; da MTV, da Nickelodeon e outras emissoras a cabo; das lojas de vídeo Blockbuster; da rede de rádio Infinity; e da Viacom Outdoor Advertising.

Por fim, o estúdio de animação Walt Disney se transformara na Walt Disney Company. Com a aquisição, em 1996, da CapitalCities/ABC Corporation pelo valor de 19 bilhões de dólares, a Walt Disney era agora proprietária de uma rede de televisão, uma rede de rádio, redes de tevê a cabo, parques temáticos, navios de cruzeiro e outros ativos que constituíam, como declarou certa vez o então presidente Michael Eisner, “uma verdadeira e completa empresa de entretenimento... no vasto firmamento das indústrias do setor”.¹²

Apesar das diferenças entre elas, as seis gigantes do entretenimento ainda tinham em comum três fatores fundamentais.

Primeira: embora a realização de filmes para cinemas fosse outrora o único negócio desses estúdios, a indústria cinematográfica em si era então um elemento relativamente sem importância no quadro financeiro dos conglomerados. Mesmo com a inclusão das receitas obtidas com a distribuição de filmes, vendas de vídeo e DVD e licenças concedidas à televisão – tanto dentro quanto fora do país –, a realização de filmes respondia por uma pequena parcela dos ganhos totais de cada companhia. Em 2003, apenas 7% da receita total da Viacom provinha desse negócio; Sony, 19%; Disney, 21%; News Corporation, 19%; Time Warner, 18%; e General Electric, menos de 2%, computando aí, como parte de seu conglomerado naquele ano, a Universal Pictures. Assim, mesmo que a indústria do cinema tivesse grande importância social,

política ou estratégica para cada uma dessas companhias, já não era, para nenhuma delas, o principal meio de ganhar dinheiro.

Em segundo lugar, ao contrário de suas antecessoras, cujo lucro era obtido com a venda de ingressos, as seis companhias, então, perdiam dinheiro com os lançamentos para cinemas (ou “produção corrente”, como são chamados). É o caso, por exemplo, do filme *60 segundos* (*Gone in 60 seconds*),¹³ da Disney. Apesar de a história do roubo de carros, estrelada por Nicolas Cage, não ter nada de particularmente memorável, no relatório anual da companhia de 2000 o filme foi destacado por Michael Eisner, presidente da Disney, como um dos maiores sucessos da empresa.¹⁴ Pelo que o público e os acionistas sabiam, o aparentemente expressivo faturamento de 242 milhões de dólares nas bilheterias do mundo todo representava um lucro imenso. No entanto, os balanços financeiros confidenciais da companhia, emitidos semestralmente aos acionistas do filme durante os quatro anos seguintes, contam outra história.

A Disney desembolsou 103,3 milhões de dólares para a produção do filme – o chamado “custo de produção”. Então, somente para distribuir fisicamente o filme pelos cinemas dos Estados Unidos e do exterior, teve de gastar mais 23,2 milhões de dólares – 13 milhões com as cópias e 10,2 milhões com seguro, impostos locais, liberação na alfândega, reedição para os censores e taxas de remessa. Em seguida, precisou pagar 12,6 milhões de “taxas residuais” para cumprir os acordos que tinha com várias associações e sindicatos. No total, portanto, o estúdio gastou 206,5 milhões de dólares para levar o filme – e o público – aos cinemas.

O chamado faturamento bruto – cifra divulgada pela mídia com toda a credibilidade como se fosse a quantia que um filme arrecadava para o estúdio – também se revelou enganoso. A maior parte dos 242 milhões de dólares coletados nas bilheterias nunca chegou aos cofres da Disney. Os cinemas ficaram com 139,8 milhões. As subsidiárias de distribuição da Disney – Buena Vista e Buena Vista International – recolheram apenas 102,2 milhões de dólares por um filme com o qual tiveram de gastar 206,5 milhões. E esse cálculo não inclui os custos da Disney com o pagamento dos empregados em suas subdivisões de produção, distribuição e marketing ou os juros sobre os milhões investidos. Computadas essas despesas gerais (17,2 milhões) e os juros (41,8 milhões), o prejuízo com o lançamento desse “hit” nos cinemas ultrapassava, em 2003, os 160 milhões de dólares.

No entanto, *60 segundos* não era uma aberração. Em 2003, ano considerado relativamente bom, os seis estúdios perderam dinheiro com a maioria dos seus títulos ou com produção corrente. Esse prejuízo não se devia a problemas de ne-

gligência administrativa, má gestão ou decisões equivocadas quanto ao conteúdo dos filmes, mas à realidade econômica da nova era.

O público maciço que nutria o sistema de estúdio simplesmente deixara de existir. Contrastando com os 4,7 bilhões de ingressos vendidos nos Estados Unidos em 1947, em 2003 foram apenas 1,57 bilhão. Assim, embora a população tenha praticamente dobrado de tamanho, os cinemas venderam 3,1 bilhões de ingressos a menos do que em 1947. A televisão, bem como outras formas de diversão, reduziu tanto o público que, em uma semana comum, menos de 12% da população comprou ingressos. E os seis estúdios não puderam contar nem mesmo com essa pequena fração do seu público anterior. Para pôr fim às ações federais anti-truste em 1949, eles tiveram de vender seus cinemas e suspender os acordos de contratação em pacote com os cinemas independentes. Conseqüentemente, haviam perdido o controle sobre o que era exibido nos cinemas, cujos donos, e não mais os dirigentes dos estúdios, decidiam quais filmes mostrar e por quanto tempo. E mais: os donos de cinemas já não se restringiam aos lançamentos dos principais estúdios. Por isso, atualmente, os seis estúdios têm de competir com empresas que não têm estúdios (como MGM, DreamWorks e Artisan Entertainment), além de produtores independentes, pelos melhores horários e salas dos multiplexes. Na verdade, os seis maiores estúdios, incluindo suas subsidiárias, responderam por menos da metade¹⁵ dos 473 filmes lançados nos Estados Unidos em 2003. O resultado disso é que retiraram, das bilheterias americanas, cerca de apenas 3,23 bilhões de dólares.

Assim como nos velhos tempos, os estúdios ainda têm de pagar as despesas de distribuição dos seus filmes. Mas hoje precisam também criar um novo público para cada filme. Isso significa gerar uma intensa publicidade na televisão, pagar por ela e, além disso, fazer um número suficiente de cópias para estréias simultâneas em milhares de cinemas, a fim de tirar proveito de toda a publicidade. Em 2003, só as cópias exigidas para a estréia de um filme custaram aos estúdios, em média, 4,2 milhões de dólares. A publicidade consumiu mais 34,8 milhões, aproximadamente, por título. E embora os estúdios tenham gasto em média 39 milhões de dólares por filme só para levar o público e as cópias às salas de exibição americanas, o retorno que obtiveram das bilheterias foi de apenas 20,6 milhões por filme. Assim, em 2003, eles acabaram pagando mais para chamar a atenção do público potencial para a próxima estréia e para fornecer cópias aos cinemas do que a soma que recuperaram com a venda dos ingressos. (A história não foi diferente com os cinemas estrangeiros; para chegar a eles, os estú-

dios tiveram de pagar, além das cópias e da publicidade, os custos de dublagem e edição extra para adaptar os filmes às platéias de fora.) Esses novos custos de marketing aumentaram tanto em 2003 que, ainda que os estúdios tivessem conseguido todas as salas de exibição gratuitamente, teriam perdido dinheiro com os lançamentos.

Mas os estúdios, é claro, *não* faziam filmes de graça. E, para piorar ainda mais a situação, os custos de produção tinham também aumentado astronomicamente. No final da era do sistema de estúdio, em 1947, o custo médio para se produzir um filme, ou custo até sua cópia final, girava em torno de 732 mil dólares. Em 2003, era de 63,8 milhões. É verdade que, entre 1947 e 2003, houve sete desvalorizações do dólar, mas, mesmo depois de corrigida a inflação, o custo para produzir filmes subiu mais de dezesseis vezes desde o colapso do sistema de estúdio.

Parte do problema do custo se deve ao fato de os estúdios terem perdido o controle sobre os artistas. Em vez de estarem acorrentados às empresas por contratos de sete anos, eles hoje são vendidos em leilão – com a ajuda de agentes sa-gazes – para quem fizer a maior oferta. Como há poucos artistas bons para o número de projetos de filmes, eles podem exigir salários de oito dígitos. Em 2003, as principais estrelas cinematográficas recebiam, a título de remuneração fixa e benefícios, entre 20 e 30 milhões de dólares, além de uma porcentagem na renda total do filme, após a restituição dos gastos em dinheiro.

Por exemplo, Arnold Schwarzenegger recebeu,¹⁶ conforme estipulado em contrato, 29,25 milhões de dólares por seu papel em *O exterminador do futuro 3: a rebelião das máquinas* (*Terminator 3: rise of the machines*), mais um pacote de benefícios no valor de 1,5 milhão de dólares, que incluía jatos particulares, um *trailer* totalmente equipado com aparelhos de ginástica, suítes de luxo com três camas nas locações, limusines à disposição 24 horas por dia e guarda-costas pessoais. Além disso, seu contrato garantia que, quando o filme atingisse o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, ele passaria a receber 20% da receita bruta de todas as fontes de exibição espalhadas pelo mundo (como vídeo, DVD, bilheterias de cinema, televisão e licenciamento). Em qualquer circunstância – quer o filme terminasse em prejuízo, em empate de ganhos e despesas ou em lucro –, o astro tinha a garantia de que ganharia mais dinheiro que o próprio estúdio. Nesta nova era, são as estrelas, não os estúdios, que colhem os lucros agregados por seus nomes aos filmes.

Em 2003, os seis estúdios – Paramount, Fox, Sony, Warner Bros., Disney e Universal – gastaram 11,3 bilhões de dólares para produzir, divulgar e distribuir

aos cinemas mundiais 80 filmes assinados por eles. E despenderam mais 6,7 bilhões em 105 filmes produzidos por suas subsidiárias independentes, como Miramax, New Line, Fox Searchlight e Sony Classic. Dessa despesa de 18 bilhões (que não incluía o custo dos projetos abandonados), os estúdios recuperaram apenas 6,4 bilhões¹⁷ por meio de sua participação nas bilheterias, restando-lhes um deficit de mais de 11 bilhões após a exibição dos filmes em todos os cinemas do mundo.

Nos tempos do sistema de estúdio, esses números teriam significado falência. Mas, no novo sistema, os estúdios não esperam retirar seus lucros da exibição de seus produtos nos cinemas. Como explicou Frank Biondi, que trabalhou como diretor de estúdio na Paramount e na Universal: “Os estúdios atualmente¹⁸ quase sempre perdem dinheiro com a produção corrente”.

Isso nos leva à terceira característica que os estúdios têm em comum hoje – e que é, provavelmente, a mais significativa. Todos obtêm a maior parte dos lucros por meio do licenciamento dos seus filmes para a exibição doméstica. Ainda no fim da década de 1980, o grosso da receita auferida mundialmente pelos estúdios vinha dos cinemas. Nessa época, por maior que fosse o sucesso de *hits* como *Love Story*, *Tubarão (Jaws)* ou *Guerra nas estrelas (Star Wars)*, todos os estúdios tomavam prejuízo com seu negócio. O *deus ex machina* que transformou a indústria do cinema, como mostra a Tabela 1, não foi a escolha de filmes melhores – como viriam a afirmar mais tarde os diretores de estúdios –, mas a prodigiosa expansão da exibição doméstica, resultante do advento do videocassete, das redes de tevê a cabo, da televisão paga e do DVD. Em 2003, a renda dos estúdios com o entretenimento doméstico foi quase cinco vezes maior que a obtida nos cinemas.

Quando o eixo de lucro dos estúdios se deslocou dos cinemas para as lojas de varejo, todos eles ajustaram suas estratégias comerciais. Como os seis principais estúdios produziam, então, relativamente poucos filmes, eles precisaram aumentar sua “capacidade de tiro”, conforme descreveu um executivo da Paramount, para persuadir varejistas como o Wal-Mart a ceder espaço estratégico nas prateleiras para os seus vídeos. Assim, no início da década de 1990, começaram a comprar distribuidoras independentes – como Miramax, Dimension New Line Cinema, October Films, Gramercy Pictures, Focus Features e USA Films – ou a criar suas subsidiárias “independentes” – como Sony Pictures Classics, Paramount Classics e Warner Independent Pictures – para adquirir os direitos de filmes estrangeiros e de películas de baixo orçamento realizadas fora da jurisdição de Hollywood. Buscando aumentar sua “capacidade de tiro”, os estúdios

passaram a dominar também grande parte da indústria do cinema independente, se não toda ela.

TABELA 1¹⁹
RECEITA MUNDIAL DOS PRINCIPAIS ESTÚDIOS (1948-2003)
 INFLAÇÃO CORRIGIDA EM BILHÕES DE DÓLARES (2003)

ANO	SALAS DE CINEMA	VÍDEO/DVD	TV PAGA	TV ABERTA	TOTAL	PARTICIPAÇÃO NAS BILHETERIAS (%)
1948	6,9	0	0	0	6,9	100
1980	4,4	0,2	0,38	3,26	8,2	53
1985	2,96	2,34	1,041	5,59	11,9	25
1990	4,9	5,87	1,62	7,41	19,8	25
1995	5,57	10,6	2,34	7,92	26,43	21
2000	5,87	11,67	3,12	10,75	31,4	19
2003	7,48	18,9	3,36	11,4	41,1	18

Em 2003, graças em grande parte à venda de mais de 1 bilhão de DVDs, a participação em entretenimento doméstico²⁰ chegou a 33 bilhões de dólares. Uma vez que a publicidade e outros custos de marketing associados são mínimos, essas vendas proporcionaram uma verdadeira enxurrada de lucros líquidos, com os quais os estúdios contam agora para contrabalançar as maciças perdas sofridas com as estréias de filmes nos cinemas. Eles servem hoje, essencialmente, como plataforma de lançamento para os direitos de licenciamento, tal qual passarelas nos desfiles de moda da alta-costura.

O que torna a mudança para o mercado do entretenimento doméstico tão significativa é, em parte, a transformação de público que ela acarreta. Em 2003, o segmento de público mais importante do entretenimento doméstico foi, de longe, as crianças e os adolescentes, que passaram horas a fio diante da tevê assistindo a programas nos canais e redes a cabo, vendo filmes e shows de música em vídeo ou jogando games. Esses jovens consumidores, valorizados pelos anunciantes por exercerem forte influência sobre as decisões de compra dos seus pais, também compram muitos dos brinquedos, roupas e outras parafernalias licenciadas pelos estúdios.

A ascendência dessas seis empresas de entretenimento sobre o público jovem – e o seu interesse por ele – extrapola o mercado da televisão doméstica. São elas que publicam a maioria dos livros que as crianças lêem, que gravam a maioria das músicas que elas ouvem – só a Disney é responsável por 60% desses produtos –,

que possuem a maioria dos parques temáticos que elas visitam nas férias e que licenciam a maioria dos personagens que figuram nos brinquedos, roupas e jogos consumidos por elas. Para capturar esse valioso público, os estúdios deixaram de se concentrar na realização de filmes que atraem principalmente os adultos, como faziam seus predecessores do sistema de estúdio. Em 2003, todos os seis estúdios de Hollywood adotaram a estratégia prenunciada por Walt Disney sessenta anos antes, com o lançamento de *Branca de Neve e os sete anões*, produzindo filmes voltados especialmente para os jovens.

Se o processo de animação de Disney desbravou o caminho até a audiência juvenil, a revolução digital do novo milênio o alargou e converteu numa via pública. A nova elite da indústria de computação gráfica inclui a Light & Magic (empresa de pós-produção pertencente a George Lucas, diretor-produtor dos filmes *Guerra nas estrelas*), a Lightstorm Entertainment (de propriedade de James Cameron, diretor de *Titanic*) e a Pixar Animation Studios (liderada por Steve Jobs, fundador da Apple Computer). Com seus softwares proprietários e redes independentes de nerds da computação, essa nova geração da tecnologia consome uma parcela cada vez maior dos orçamentos dos estúdios. Além das implicações financeiras, a nova divisão de trabalho entre a câmera e o computador também está mudando, para melhor ou pior, a estética dos próprios filmes.

TOMEMOS COMO EXEMPLO a produção que ganhou onze Oscars naquela noite de 2004, incluindo o de Melhor Filme de 2003: *O senhor dos anéis: o retorno do rei* (*The lord of the rings: the return of the king*). A celebração que os estúdios inventaram para a sua validação foi então dominada por uma fantasia dirigida para crianças. A New Line Cinema, subsidiária e propriedade da Time Warner, produziu o filme não como uma peça singular, mas como parte de uma franquia, de uma trilogia que incluía *O senhor dos anéis: as duas torres* (*The lord of the rings: the two towers*) e *O senhor dos anéis: a sociedade do anel* (*The lord of the rings: the fellowship of the ring*), todos rodados simultaneamente na Nova Zelândia no final de 1999 e início de 2000, e lançados separadamente, em 2001, 2002 e 2003. A produção tripla custou 281 milhões de dólares. Ao contrário de *A luz é para todos*, que, como quase todos os filmes do sistema de estúdio, foi produzido com operadores de câmera filmando os atores, o terceiro episódio de *O senhor dos anéis* foi criado principalmente por artistas gráficos com computadores. Mais de mil tomadas separadas – acima de 70% do número total – não foram filmadas por uma câmera sequer. Elas foram desenvolvidas por técnicos digitais que trabalhavam para estú-

dios de computação gráfica autônomos em várias partes do mundo. Algumas tomadas foram criadas do zero, enquanto outras combinavam a representação ao vivo com camadas produzidas de forma digital. Diferentemente da equipe que filmou os atores em *A luz é para todos* – 39 técnicos ao todo, próximos o suficiente para vê-los e ouvi-los no set –, a maioria dos profissionais de composição digital, rotoscopia, modelação digital, programação de software e captura de movimentos que trabalharam em *O senhor dos anéis: o retorno do rei* estavam distantes, no tempo e no espaço, da ação que se desenrolava no set e não tinham praticamente nenhum contato pessoal com os atores, o diretor, a equipe de produção e nem mesmo entre si. Embora o processo, nesse caso, tenha gerado resultados formidáveis – como atestaram as onze estatuetas –, também vaticinou para Hollywood um futuro muito mais dependente do manejo do computador que da câmera.

Essa mudança não foi ignorada pelos outros críticos, que repreenderam os estúdios por gastar dinheiro com produções perdulárias e campanhas de publicidade extravagantes, sugerindo que Hollywood não sabia apreciar a “lógica” de sua indústria. Mas os estúdios são capazes de compreender mais do que os críticos acreditam. Se, por um lado, eles perderam mais de 11 bilhões de dólares em 2003 com os filmes exibidos nos cinemas, por outro, mais do que recuperaram esse deficit, licenciando para o mercado global de entretenimento doméstico os produtos gerados por esses filmes. Todos parecem ter entendido – como Disney descobrira mais de meio século atrás – que o valor criado por eles não está nos ingressos vendidos nas bilheterias, mas nos produtos que podem ser licenciados para as futuras gerações de consumidores.

F. Scott Fitzgerald observou,²¹ em seu último e inacabado romance, *O último magnata* (*The last tycoon*), que a maioria das pessoas em Hollywood tinha, na melhor das hipóteses, apenas uma compreensão fragmentada do que era a indústria do cinema – “não chegam a meia dúzia”, escreveu ele, “os homens que conseguiram gravar no seu cérebro a equação integral dos filmes”. Na aurora do terceiro milênio, a “equação integral” do sistema que substituíra o de estúdio se tornou ainda mais complexa. No centro dela se encontra um sexpólio: seis empresas de entretenimento globais – Time Warner, Viacom, Fox, Sony, NBC Universal e Disney – que conspiram e cooperam em diferentes níveis para dominar a diversão filmada. São elas que escolhem as imagens que formam grande parte da cultura popular no mundo, e são elas que continuarão a compor a imaginação do universo juvenil por várias gerações. Guardada a nostalgia dos antigos estúdios, a Hollywood delas é a nova Hollywood.

Não surpreende que as decisões das seis companhias sobre os filmes que realizam – a lógica da nova Hollywood – sejam motivadas principalmente por dinheiro. Mas a história toda não se resume às considerações econômicas. A lógica social e política – que envolve status, honra, solidariedade com as estrelas e outros aspectos menos tangíveis – também constitui uma parte essencial da equação. Se o grande filme continua a parecer vago para o mundo externo, ofuscado por mitos autocriados e uma nostalgia deslocada, não é por acaso. Os grandes estúdios, por exemplo, não medem esforços para ocultar dos investidores, analistas financeiros e jornalistas as rendas auferidas com a realização de filmes – embora disponibilizem esses dados entre si por meio de sua associação empresarial, a Motion Picture Association of America (MPAA) (sob a condição de que esta não os divulgue ao público). Eles administram esse ocultamento, até mesmo em seus relatórios financeiros, combinando a receita dos filmes com a receita de outros negócios distintos, como o licenciamento de programas de televisão (ou, no caso da Paramount, de parques temáticos). A razão apresentada por um bem-informado alto executivo dos estúdios para esse “anuviamento” é “evitar mostrar a Wall Street²² como é volátil a indústria do cinema e como suas margens de lucro são ardilosas”. Os estúdios se dispõem a camuflar os prejuízos de curto prazo porque são os filmes, não as vendas para televisão nem os parques temáticos, sua principal fonte de prestígio e satisfação em Hollywood. A indústria do cinema, hoje, utiliza várias maneiras para manter o público – e, até certo ponto, os próprios integrantes – no escuro.

NOTAS

1. Audience Research Inc., estudo citado em *Variety*, 23 fev. 1949.
2. Gene Brown, *Movie Time*. Nova York: Macmillan, 1995, p. 185.
3. Citado em Thomas Schatz, *The genius of the system: Hollywood filmmaking in the studio era*. Nova York: Metropolitan Books, 1988, p. 8.
4. Brown, *Movie Time*, *op. cit.*, p. 185.
5. Mason Wiley e Damien Bona, *Inside Oscar: the unofficial history of the Academy Awards*. Nova York: Ballantine Books, 1993, p. 2.
6. Clayton R. Koppes e Gregory D. Black, *Hollywood goes to war: how politics, profits, and propaganda shaped World War II movies*. Berkeley e Los Angeles: University of California Press, 1990, p. 113-4.
7. Neal Gabler, *An empire of their own: how the Jesus invented Hollywood*. Nova York: Anchor Books, 1989, p. 419.
8. Victor S. Navasky. *Naming names: the social costs of mccarthyism*. Nova York: Viking Press, 1980, p. xii.

9. *Film daily year book of motion pictures*. Nova York: The Film Daily, 1949, p. 67.
10. Harvard Business School, Case Study 1-388-147, “The Walt Disney company (A). Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1996, p. 2; Richard Schickel, *The Disney version: the life, times, art and commerce of Walt Disney*. Chicago: Elephant Paperbacks, 1997, p. 126-36, 298, 310-14a.
11. Schatz, *Genius*, p. 3.
12. Michael Eisner, carta aos acionistas, Walt Disney Pictures Annual Report, 2000, p. 4.
13. Os resultados financeiros foram extraídos de Walt Disney Pictures Participation Statement, Statement #10, período de encerramento 31 de dezembro de 2003, arquivos do autor.
14. Walt Disney Pictures Annual Report, 2000, p. 37.
15. U.S. Economic Review, MPAA, 2003.
16. Letter Agreement, T-3 Productions, Intermedia Film Equities e Oak Productions, referente aos serviços de representação de Arnold Schwarzenegger, 10 dez. 2001.
17. MPAA Economic Review.
18. Frank Biondi, entrevista ao autor, 1999.
19. Motion Picture Association, Worldwide Market Research, 2003 *MPA All Media Revenue Report*, Encino, Calif., 2004 (mais adiante, *All Media Revenue Report*). Esse relatório sigiloso, cuja divulgação se restringe aos estúdios mais importantes, contém dados confidenciais sobre o fluxo de caixa, fornecidos pelos grandes estúdios e suas subsidiárias, provenientes de todas as suas principais fontes, incluindo cinemas, vídeo (DVD e videocassete), rede de televisão, televisão local, televisão paga e pay-per-view. Embora a MGM – empresa sem estúdio que foi incorporada à Sony em 2005 – também forneça dados para esse relatório, não a incluí aqui. Conseqüentemente, os dados apresentados (aqui e em outras partes do livro) são referentes aos seis maiores estúdios – Disney, Sony, Warner Bros., Paramount, NBC Universal e Twentieth Century-Fox – e suas subsidiárias (como Miramax, New Line e Sony Pictures Classics).
20. Documento, MPA Worldwide Market Research, *All media revenue report*, maio 2004.
21. Citado em Schatz, *Genius*, p. 8.
22. Entrevista ao autor, 2004.

PARTE 1

O novo sistema