



RAD2225 - Estudo de Casos em Administração de Marketing
Prof. Dirceu Tornavoi de Carvalho

ESTUDO DE CASO 1
IMAX: MAIOR DO QUE A REALIDADE¹

Web site IMAX: <http://www.imax.com/>

Informações adicionais: <http://pt.wikipedia.org/wiki/IMAX>

FLASHBACK 2004

Em Daytona, Flórida, John viu um carro de corrida, a mais de 100 milhas por hora, colidir contra uma barreira de concreto. John se abaixou para escapar dos escombros, que voavam em sua direção. Alguns momentos depois, John estava virtualmente dentro de um carro, ao lado do motorista, a mais de 120 milhas por hora na pista de corrida.

Durante a meia hora seguinte, John experimentaria em três dimensões e em tamanho maior que o real, acidentes de carros, viradas vertiginosa, equipes de Box eficientes, metal brilhando, cheiro de borracha queimada, redemoinhos de fumaça e gritos. Finalmente, como as luzes do teto no cinema ainda a meia luz, com o público sentado, John começou a aplaudir. John tinha acabado de presenciar a exibição do filme “NASCAR IMAX”.

NASCAR bateu o record de bilheteria no fim de semana de lançamento dentre os filme lançados pela IMAX. Também o de maior faturamento média por tela: \$ 21.579 dólares. Com essa média, NASCAR ultrapassava a media de faturamento dos top 10 filmes daquele fim de semana. Com tais resultados, com certeza o filme NASCAR deixou satisfeitos Richard Gelfond e Bradley Wechsler, os co-CEOs da IMAX Corporation.

INTRODUÇÃO

Gelfond e Wechsler tinham comprado IMAX em sociedade com Wasserstein Perella Partners dos proprietários originais, em 1994, por US \$ 80 milhões. Eles abriram capital na bolsa no mesmo ano para financiar o crescimento do IMAX. Desde então, os investidores tiveram emoções com IMAX, como se tivessem na montanha-russa no filme IMAX chamado *Thrill Ride*: picos emocionantes quando os filmes tinham sucesso comercial e aclamação da crítica, e quedas assustadoras quando os analistas questionavam se um “jogador de nicho”, como IMAX seria capaz de alcançar crescimento consistente ou mesmo sobreviver.

O sucesso de NASCAR nas bilheterias foi prova de que poderiam funcionar os esforços dos co-CEOs para alcançar um novo público - distinto daquele atraído por documentários educativos tradicionalmente feitos pela IMAX . Outro filme que foi indicativo de estratégia emergente IMAX foi “*The Polar Express*”. O *Expresso Polar* foi o primeiro um filme de Hollywood a ser lançado simultaneamente em multiplexes comerciais e cinemas IMAX.

NASCAR e “The Polar Express” foram exemplos simbólicos da direção em que Gelfond e Wechsler tinham “empurrado” a empresa a alcançar um crescimento mais rápido e margens mais elevadas. A estratégia , desenvolvida em duas vertentes, pretendia expandir o alcance da empresa, de forma

¹ Fonte: IVEY School of Business- University Ontario

que os filmes IMAX: (a) pudessem ir além de seus ambientes de museu e serem exibidos em multiplexes e (b) pudessem ser os filmes de Hollywood em formato IMAX.

Apesar do sucesso de NASCAR e “O Expresso Polar”, a IMAX tem várias dúvidas sobre o seu futuro:

- A IMAX será capaz de prosperar como um *player* de nicho, fazendo filmes em formato grande e sistemas?
- Será que o aumento do número de filmes de Hollywood, lançado em formato IMAX salva a empresa, ou “dilui” a marca IMAX?
- Os filmes de Hollywood deveriam ser lançados simultaneamente em formato regular e grande?

HISTÓRICO

Desde que as primeiras imagens em movimento cintilaram em um cinema escuro, os filmes têm cativado o público ao redor do mundo. Ao mesmo tempo em que as pessoas se familiarizavam com a programação de seus videocassetes e aprendiam a desfrutar de filmes na tela da televisão, um pequeno grupo de pessoas desenvolvia uma tecnologia capaz de projetar filmes em telas gigantes.

A idéia da IMAX surgiu em 1967, quando o sucesso do sistema multi-tela de cinemas (multiplex), apresentado na Expo de Montreal, levou os cineastas Graeme Ferguson e Roman Kroitor a criar um sistema de filmes de grande formato. IMAX foi fundada como a única empresa no mundo que estava envolvida em todos os aspectos dos filmes de grande formato. O primeiro filme IMAX estreou em 1970 no Pavilhão da Fuji em Osaka, Japão.

IMAX estreou na bolsa NASDAQ em 1994, obtendo um valor (capitalização) de mercado de US\$ 196 milhões já no primeiro ano. A partir de 12 de dezembro de 2008, o valor de mercado caiu para US \$ 125 milhões. Naquela data, havia cerca de 295 cinemas IMAX exibindo filmes de 40 países, sendo quase 60% deles na América do Norte. Quase 50% dos cinemas IMAX estavam localizados em museus, aquários, zoológicos e outras instituições, e aproximadamente a mesma percentagem tinha a tecnologia IMAX 3D.

A biblioteca de cinema IMAX no final de 2007 era de 226 filmes, alguns produzidos pela IMAX e, vários outros, produzidos por cineastas independentes ou em estúdios como a Time-Warner. Em 2007/2008, alguns dos filmes bem conhecidos foram lançados em IMAX incluído “Harry Potter” e a “Ordem da Fênix”, “*Shine a Light*” - um filme sobre os Rolling Stones pelo famoso diretor de cinema Martin Scorsese, além de “As Crônicas de Spiderwick”.

A HISTÓRIA DA IMAX

O escopo da IMAX

As principais fontes de receita da empresa são: (1) licenças de uso de sistema de cinema (3D) e contratos de manutenção de longo prazo para essa tecnologia, (2) produção e distribuição de filmes e (3) operações de cinema. Em função de seu escopo de operações, IMAX pode ser considerada parte de três diferentes setores produtivos: (1) Equipamento fotográfico e Suprimentos (Código SIC 3861), (2) Produção de filmes e Video Tape (Código SIC 7812) e (3) Distribuição de Vídeo (Código SIC 7822). IMAX é uma empresa relativamente pequena comparada com um estúdio rival como a Disney / Pixar ou uma cadeia de cinemas como o Regal Entertainment.

Em 2007, A IMAX faturou Us\$ 59,12 milhões (51,04% da receita total) em vendas de sistemas IMAX, outros Us\$ 36,57 milhões (31,57% da receita total) em filmes e Us\$ 16,58 milhões (14,31% da receita total) em operações de cinema. A tendência dos pedidos de compra indica que a predominância ainda é para os sistemas 3D. Já os contratos de arrendamento de cinemas são válidos por 10 a 20 anos e renováveis por parte do cliente. Como parte do contrato de

licenciamento, a IMAX aconselha seus clientes sobre o design das salas de cinema, supervisiona a instalação do sistema, treina o pessoal do cinema e dá manutenção ao sistema.

Os processos internos da IMAX

Hardware: A tecnologia do filme

Nos filmes IMAX, a película impressionável é 10 vezes maior do que a dos filmes de 35 mm, usados em salas multiplexes tradicionais. Os filmes são projetados em telas da altura de quase oito andares, cerca de 26 metros de altura por quase 37 metros de largura, ou em cúpulas de 80 metros de diâmetro. Vide **Anexo 1** para uma comparação de 35 mm e tamanhos de filmes IMAX.

Os cinemas IMAX foram concebidos de modo que as imagens são projetadas até a visão periférica do espectador, deixando-o completamente imerso na cena. Cada fotograma de um filme IMAX tem 15 perfurações para guiá-lo no projetor (nos filme de 35 mm são 4 – vide anexo 1 novamente).

Para projetar filmes desse tamanho, a IMAX desenvolveu projetores com características especiais, tais como: maior velocidade de obturador, rolagem em loop e vácuo para segurar o filme contra a lente do projetor. Projetores IMAX utilizam 15.000 watts de lâmpadas, enquanto que os projetores de 35 milímetros usavam lâmpadas regulares entre 3000 - 4000 watts. Os projetores são resfriados por um sistema de circulação de ar e água destilada. Estas características do sistema de projeção IMAX produzem imagens na tela muito mais brilhantes e nítidas do que as encontradas nas salas de cinema convencionais.

A IMAX conseguiu desenvolver as competências, conhecimentos e capacidades para projetar e montar os elementos críticos envolvidos de seus sistemas de projetores e câmeras, embora a maioria dos componentes seja comprada de fornecedores com quem a IMAX mantém relações de longo prazo. Rigoroso controle de qualidade dos componentes e dos produtos finais garantem que seus equipamentos, instalados nas salas de cinema, operem sem falhas em 99,9% do tempo de serviço. Colaboradores da empresa visitam cada um dos cinemas para a manutenção dos sistemas, os sistemas de projeção são inspecionados a cada três meses e os sistemas de áudio são limpos uma vez por ano.

Em 2007, a IMAX investiu quase cinco por cento de seu faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento, e 50 dos seus 318 colaboradores estiveram envolvidos nessa atividade. A empresa havia gastado cerca de US\$ 12,6 milhões em P & D nos últimos três anos. Ela também recebeu bolsas de Ontário Technology Fund para o processo de P & D, tinha registro de 46 patentes e outros sete pedidos de patentes pendentes nos Estados membros.

A IMAX desenvolveu com sucesso câmeras para 3D e sistemas de projeção para produzir imagens realistas em 3D. Para assistir ao filme, o público utiliza óculos eletrônicos, ou polarizados, que dividem as imagens para o olho direito e esquerdo usando lentes de cristal líquido e um obturador controlado por infravermelho que abre e fecha 48 vezes por segundo, em coordenação com o projetor, para criar um efeito 3D.

Outro exemplo da capacidade tecnológica da empresa é a câmera 3D, equipamento leve que a empresa desenvolveu para rodar um filme sobre a Estação Espacial Internacional. IMAX trabalhou com a MSM Design, uma pequena empresa de propriedade de Marty Barbara e Mueller, e desenvolveu uma câmera que pesa apenas 45 kilos, em comparação com as tradicionais câmeras IMAX 3D, que pesam mais de 110 kilos.

Projetores IMAX 3D também são capazes de projetar imagens 2D. A tecnologia de imagem tem o apoio de seis canais de áudio digital, com 12.000 watts de um som real, sem distorção. Os sistemas de som foram desenvolvidos por Sonics Associates Inc., uma subsidiária da qual IMAX tem 51% do capital. A empresa desenvolveu, ainda, uma tecnologia de som 3D que permite que um som seja localizado a uma certa “profundidade” no ambiente. A prova de aptidão tecnológica IMAX foi o Prêmio do Oscar 1997 (Pesquisa Científica e Técnica).

Devido ao seu tamanho maior, a impressão e distribuição de filmes IMAX são mais caras do que filmes de 35 mm. Por isso, a IMAX desenvolveu câmeras digitais e projetores, que pretendem instalar nas salas de cinema a partir de 2008, para que possa produzir e distribuir seus filmes em formato digital. Embora a conversão para o formato digital necessite de investimento inicial substancial, espera-se que esta mudança permita à IMAX reduzir seus custos operacionais (de produção e distribuição de filmes) de forma significativa.

Software: IMAX Films

A indústria cinematográfica produz vários tipos de filmes: terror, aventura, comédia, comédia romântica, família, ficção, drama e documentários. Destes, o segmento documentário foi considerado tão importante que a *Motion Picture Association of America (MPAA)*, na sua cerimônia anual de Premiação do Oscar, concedeu prêmios específicos para essa categoria de filmes.

Embora o filme de grande formato já seja uma característica única do IMAX, a empresa diferenciou-se também pela sua biblioteca de filmes e locais (salas de exibição). Filmes IMAX são, em geral, educativos e divertidos, como os documentários de maravilhas naturais e científicas sobre o *Grand Canyon*, estações espaciais, etc. Um filme IMAX, "*Fires of Kuwait*", foi nomeado para um Oscar em 1993.

Ao estabelecer sua localização em locais de prestígio, como o *Smithsonian Institute* em Washington, o *Liberty Science Center* em Nova Jersey, o Museu de Ciência e Indústria de Chicago, e o *Port Vell* de Barcelona, Espanha, a empresa criou uma imagem de marca única.

Em entrevista à CNN, seu co-CEO Gelfond ressaltou a vantagem competitiva da empresa: "IMAX é também uma marca, por isso não temos que pagar o mesmo tipo de atores famosos que Hollywood contrata, e que geralmente significa uma enorme percentagem dos custos. Uma vez reduzidos estes custos e você poder rodar filmes que têm o mundo ao seu redor como a atração principal, você opera com níveis de orçamento muito mais administráveis. Um típico filme de duas dimensões em IMAX custa cerca de US \$ 5 milhões; um filme em IMAX 3D típico custa cerca de US \$ 10 milhões."

Os estúdios de Hollywood têm que pagar a um grande ator (como Tom Cruise ou Eddie Murphy), mais de \$ 10 milhões para um único filme. Enquanto os atores célebres conseguem altos cachês, muitas outras pessoas envolvidas na produção, distribuição e comercialização de um filme não são conhecidos, nem bem remunerados. Em 2007, segundo o *Bureau of Labor Statistics (BLS)*, o salário médio de um ator de filmes e vídeos foi de US\$ 17 por hora. Alguns atores formaram sindicatos, tal como a "Liga de Atores de Tela", para negociar salários mais altos com os estúdios. A paralisação da produção de programas de TV na primavera de 2008 causada pela greve da "Liga dos Roteiristas" é um exemplo da *força* de pressão desses grupos sobre a indústria de filmes e vídeo.

Além dos atores, outro grande o custo da indústria cinematografia é o marketing. Estima-se que um estúdio gaste de 30-50% do custo total de produção e distribuição de um filme com atividades de marketing. Segundo a *Motion Picture Association of America (MPAA)*, o custo médio de produção e comercialização de um filme ultrapassou os US\$ 106 milhões em 2007, com orçamentos de marketing, em média, de US\$ 36 milhões. O marketing de um filme foi feito por vários meios, tais como televisão, imprensa, cinemas, *web sites* e promoções com os varejistas. O **anexo 2** mostra a distribuição média dos investimentos em cada meio.

Por exemplo, a maioria dos filmes para crianças produzidos pelos estúdios Disney e Dreamworks são promovidos por meio de acordos com redes de restaurantes como McDonald's e Burger King, e também com fábricas de brinquedos e outros varejistas.

O modelo de negócios de Hollywood usa a presença de astros famosos e vultosos orçamentos de marketing para atrair grande público aos cinemas no fim de semana de estréia. Para conseguir altas vendas de ingressos no fim de semana de lançamento, Hollywood distribui um grande número

de cópias que são exibidas simultaneamente em todo o país e, às vezes em diversas outras partes do mundo.

Em contrapartida, a IMAX geralmente não comercializa seus filmes de forma agressiva. A empresa dispõe de uma força de vendas e marketing em seus escritórios no Canadá, nos Estados Unidos, Europa, Japão e China para comercializar os sistemas de cinema IMAX. Seus filmes são vendidos aos cinemas de forma individualizada e, assim, não há campanhas de marketing ou propaganda em nível nacional.

Ao contrário de filmes de Hollywood que têm expectativa de vida curta no circuito de cinema, e depois são retirados para lançamento em DVD e em formato *pay-per-view*, os filmes IMAX são, muitas vezes, exibidos nos cinemas por anos após a seu lançamento.

Recentemente, os filmes IMAX receberam algum apoio de marketing. Por exemplo, para o filme “*Everest*”, o produtor Greg MacGillivray gastou US\$ 2 milhões em marketing e afirmou ter obtido um aumento de 20-45% nas receitas das salas de cinema. Além disso, as alianças IMAX ajudam na promoção conjunta de seus filmes. Por exemplo, para o seu “*T-Rex: Back to the Cretaceous*”, filme em 3D, teve um mês de promoção no programa de TV “*Showtime*” e nas lojas da rede “*Imaginarium*” presente em shopping centers de todo os Estados Unidos. O crescente número de filmes de Hollywood lançados em formato IMAX permitiu à empresa “pegar carona” nas de campanhas de marketing feitas pelos estúdios.

Os filmes IMAX são produzidos pela própria empresa ou financiados por terceiros. A empresa contrata talentos para seus filmes com base em projetos. A maior parte do trabalho de pós-produção é feita pela *David Keighley Production*, uma subsidiária da IMAX. A empresa e seus investidores e patrocinadores partilham os direitos autorais dos filmes, enquanto a IMAX geralmente controla os direitos de distribuição. Como resultado, o IMAX tem os direitos de distribuição da maioria dos filmes de grande formato que produz e, como distribuidor, recebe uma porcentagem da receita de bilheteria do cinema por prazos que chegam a quatro ou cinco anos. Vide, **no anexo 3**, as receitas de bilheteria para os filmes IMAX.

Gerando Crescimento

IMAX tem usado uma estratégia em duas frentes para manter o seu crescimento. Primeiro, a empresa tem procurado expandir para além do seu ambiente institucional, abrindo cinemas IMAX no multiplex ou convertendo telas multiplexes existentes para o formato IMAX. Em segundo lugar, vem lançando os filmes de Hollywood em formato IMAX.

Um IMAX perto de você

Os primeiros cinemas IMAX foram instalados em locais institucionais como museus e aquários mas, para atingir uma maior audiência a IMAX fez alianças com donos de cinemas comerciais. A empresa cresceu rapidamente durante os anos 90 quando redes de cinema como AMC, Cinemark e Regal compraram a tecnologia e instalaram o sistema IMAX em suas salas multiplex. De acordo com Wechsler, o tiro saiu pela culatra quando IMAX não conseguiu escapar da crise que atingiu a indústria cinematográfica no fim dos anos 90 por causa da expansão exagerada que havia ocorrido naquela década. Ao mesmo tempo em que vários donos de cinema foram à falência, a IMAX teve que apertar os cintos por causa dos problemas de inadimplência.

A agência de riscos Moody reduziu a nota dos papéis da dívida (debêntures) de BA2 para B2 por causa do risco de inadimplência por parte dos seus clientes. Em resposta, IMAX cortou 14 milhões de dólares em despesas administrativas, despediu 200 empregados e comprou de volta 90 milhões de seus títulos. Entretanto, as dívidas continuam um problema crítico para a empresa (**Vide anexo 4** com demonstrativos financeiros da IMAX).

Nos últimos anos, a IMAX fez parcerias com a AMC e a Regal Cinemas para exibir seus filmes em tamanho grande nos cinemas dessas redes usando sua tecnologia MPX. Essa tecnologia MPX permite à IMAX, e aos proprietários de cinemas, converterem suas salas tradicionais para o formato IMAX. Estima-se que o custo para se adaptar fisicamente um Cinema Multiplex para exibir filmes IMAX seja de aproximadamente US\$175 mil, além de outros \$500 mil para instalar o sistema IMAX.

A Regal Cinemas construiu cinemas IMAX em várias localidades e esperou para ver como seria o desempenho antes de construir mais. Em Março de 2008 foi assinado acordo com a IMAX para mais 38 salas de cinemas, o que levará a um total de 52 salas IMAX na rede Regal cinemas em 2010. A Regal deve cobrar Us \$2.50 a Us\$5.00 a mais pelos ingressos aos filmes IMAX do que normalmente cobra em sua sala multiplex.

Em Dezembro de 2007, a IMAX assinou um acordo com a AMC para instalar 100 sistemas digitais IMAX de cinema em 33 localidades, aumentando substancialmente sua presença no mercado norte-americano. A empresa identificou 655 salas multiplex sem nenhum cinema IMAX nas proximidades. No entanto, o co-presidente Wechsler declarou que ele não espera que cinemas IMAX sejam onipresentes, mas sim exclusivos, tal como voar na primeira classe. O outro co-presidente, Gelfond, declarou que a experiência IMAX é tão única que não poderia ser replicada em casa. De acordo com a sua visão, o acordo que assinaram recentemente dá, à AMC, exclusividade territorial.

Diferente de acordos passados onde cinemas compravam o sistema da IMAX, os contratos mais novos requerem que a rede de cinemas faça o investimento para adaptar as salas, enquanto a IMAX custeia a instalação do sistema em troca de participações nas bilheterias futuras. Analistas esperam que estes acordos (e a conversão digital) diminuirão a necessidade de capital da IMAX e ajudaria a pagar suas dívidas.

A Ida para Hollywood

Outro passo estratégico da IMAX para assegurar seu crescimento foi a conversão dos filmes de Hollywood em formato IMAX. A empresa desenvolveu uma tecnologia de re-masterização digital (DMR) que permite converter filmes tradicionais de 35 mm como Harry Potter, Home Aranha, Vida de Inseto e Os Simpsons em formato de tela grande e ainda desenvolver versões 3D de tais filmes.

O desenvolvimento dessa tecnologia foi fundamental, pois apenas projetar um filme de 35 mm em telas grandes produziria imagens granuladas. De acordo com o co-presidente Gelfond, a empresa investiu milhões de dólares para aperfeiçoar a resolução dos filmes convertidos e demorou mais de 5 anos para desenvolver tal tecnologia.

A re-masterização de Apollo 13 demorou 16 semanas, enquanto The Matrix Revolutions foi re-masterizada ao mesmo tempo em que o filme foi produzido, permitindo lançamentos quase que simultâneos em cinemas normais e cinemas IMAX.

Enquanto a IMAX foi aprimorando sua tecnologia, seu custo caiu. O custo atual para se converter um filme de 35mm para o formato grande é de Us\$ 22, 500 no padrão 2D e de US\$ 45,000 para convertê-lo em um filme 3D. Espera-se que, com a mudança para o formato digital, os custos da conversão caiam ainda mais. Se os filmes em tela grande tiverem sucesso nas bilheterias, mais estúdios estarão dispostos a investir um dinheiro extra para converter seus filmes padrão 35 mm em formato IMAX. Isto também atrairia cadeias de cinema a abrirem mais telas IMAX.

Apesar de a IMAX obter apenas 7% das suas receitas nas bilheterias de filmes re-formatados de outros estúdios, comparado com os quase 30% que oriundos de seus próprios filmes, a conversão dos filmes de Hollywood pode permitir que a IMAX sobreviva. Pelo menos essa é a opinião de Gelfond.

O anúncio do lançamento de “Harry Potter” resultou em um aumento de quase 11% no preço das ações da IMAX naquele dia. Gelfond observou que a IMAX poderia continuar a fazer filmes educacionais, que podem ser exibidos nos cinemas durante o dia para famílias, estudantes e turistas, enquanto os filmes re-formatados de Hollywood poderiam ser exibidos durante a noite. Em uma entrevista à revista “Amusement Business”, Wechsler comentou que a estratégia da IMAX de entrar no ramo de filmes comerciais foi elaborada com a intenção de expandir seu público alvo. “Nossas pesquisas nos dizem que muitas pessoas vão pagar aqueles \$3 a \$5, a mais” disse Gelfond em uma entrevista ao USA Today.

O primeiro filme hollywoodiano lançado em IMAX foi “Fantasia 2000” em Janeiro de 2000. O clássico “a Bela e a Fera”, que foi exibido durante 20 semanas em 67 telas IMAX durante o ano de 2002, gerou US\$ 32 milhões em receita. O primeiro filme de ação lançado pelo IMAX, “Apollo 13”, gerou incremento de Us \$2 milhões em receitas. Mais tarde, “Guerra nas estrelas” foi lançado em IMAX e seguido por The Matrix Reloaded, que geraram \$11.7 milhões. Estes filmes foram lançados em IMAX após serem lançados nos cinemas normais.

À medida em que mais filmes de Hollywood são convertidos para o formato IMAX, os estúdios precisam decidir se devem lançá-los simultaneamente em cinemas e no formato IMAX. Será que a expansão do IMAX vai canibalizar as tradicionais receitas do cinema?

Pesquisa mostram que quase 90% dos espectadores de The Matrix Reloaded já tinham visto o filmes antes em cinemas normais. O filme “The Polar Express”, que foi lançado simultaneamente em IMAX e em cinemas tradicionais durante o Natal de 2004, foi um grande sucesso com Us\$ 45 milhões em receita no formato IMAX.

Em 12 de Dezembro de 2008, o filme “O dia em que a Terra parou” foi lançado simultaneamente em IMAX e telas multiplex. Com US\$ 31 milhões de receita, o filme teve a maior bilheteria bruta naquele do fim de semana. Mais de Us\$ 3,8 milhões (em torno de 12%) da receita total veio de cinemas IMAX.

Notavelmente, a média de receitas por cinema IMAX era de Us\$ 30,800, comparada com a média nacional de receita dos cinemas convencionais de Us\$ 8,100. Tais indicadores devem dar mais confiança aos estúdios para lançar seus filmes simultaneamente em cinemas IMAX e convencionais.

A Dinâmica da Indústria

A produção e distribuição de filmes é parte do setor de econômico de serviços e inclui empresas como Disney/Pixar, MGM, Regal Entertainment, Lions Gate and Carmike. Muitas empresas de produção e distribuição de filmes são agora partes de corporações maiores e mais diversificadas. Por exemplo, a Columbia Pictures é parte da Sony, a Warner Brothers é subsidiária da Time – Warner, a Paramount Studios é parte da Viacom e tanto a Pixar como a Miramax são partes da Disney. Ao longo dos anos, essas empresas têm procurado promover a integração de suas operações, participando não somente dos estúdios de produção, mas também da distribuição.

A produção de filmes continua sendo um negócio de risco. Apenas um em cada dez filmes produzidos retorna integralmente o investimento ao ser lançado nacionalmente. Apenas seis a cada dez filmes produzidos recuperam o investimento inicial.

A competição de filmes do mesmo gênero é tão agressiva que os estúdios escolhem as datas de lançamento de suas produções com cautela . As datas de lançamento são anunciadas com até anos de antecedência e as estréias agendadas para ocorrerem próximas a feriados como, por exemplo, 4 de Julho (independência dos EUA), dia de Ação de graças e nos primeiros fins de semana de maio.

Os filmes IMAX enfrentam a competição de filmes produzidos por estúdios como Pixar/Disney, dirigidos às famílias ou às crianças. No segmento de filmes de grande formato, Iwerks é o único rival de IMAX.

Iwerks foi fundada em 1986 e opera em todos os aspectos dos filmes de grande formato e simulações como o passeio pela montanha russa e pistas de corrida, citados no início do caso, produzindo filmes nos formatos 15/70 e 8/70. Entretanto, o foco desta empresa vem sendo em simulações que figuram entre as atrações de parques de diversão, zoológicos e museus.

A Iwerks recebeu dois “Academy Awards for Scientific and Technical Achievement”. Em 2002, a Iwerks se associou com a SimEx (fundada em 1991), que produz filmes de simulação e animação.

Outra empresa, a Megsystems, que também fazia desenvolvimento de filmes em formato grande e atividades ligadas a esse serviço, não continuou nesse sistema e mudou seu nome para Pollavision. A Pollavision está agora envolvida com serviços de consultoria para cinemas com a tecnologia de filmes de grande formato.

Tendências da Tecnologia

A audiência potencial da IMAX pode também consumir várias outras formas de entretenimento, como esportes ao vivo, programas de TV, internet, etc. Os **anexos 5 e 6** mostram o tempo e dinheiro gastos pelos americanos nessas diversas formas de entretenimento.

Os telespectadores podem preferir ver um filme em DVD, ou em pay-per-view, do que ir ao cinema. O desenvolvimento da gravação de DVD's em alta definição, as TV's com telas grandes e planas e os “home-theaters”, com seus poderosos sistemas de som, representam ameaça crescente às bilheterias dos cinemas (**Vide anexo 7**).

Estima-se que aproximadamente 85% da receita dos filmes provêm de audiência em casa, via canais como DVD/VHS e TV a cabo e aberta. Descobriu-se, ainda, que o sucesso das vendas de DVD's estão ligadas ao sucesso das bilheterias dos respectivos filmes. De acordo com Jack Valenti, presidente da MPAA, 50% dos que assistem DVD são freqüentadores dos cinemas. Ele diz “Pessoas que amam filmes estão dispostas a vê-los de novo em diferentes meios.”

O surgimento de novas tecnologias, como a captura de imagens em câmeras mais baratas e de alta definição, bem como a distribuição de filmes via TV a cabo, Internet, etc., criou oportunidades para novas empresas independentes entrarem na indústria cinematográfica. Uma dessas empresas, que usou seu conhecimento em tecnologia e computação gráfica para produzir filmes de animação foi a Pixar.

A novas empresas podem entrar em uma ou mais partes da cadeia de valor da indústria de filmes, como agenciamento de atores e profissionais de talento, produção, pós-produção e distribuição de filmes. Empresas especialistas em processos de pós-produção têm surgindo, executando edição, efeitos especiais, aplicação de legendas, etc. Entretanto, novas empresas que entram em todos os estágios simultaneamente é algo raro. Um exemplo recente dessa estratégia de entrada em várias etapas da cadeia de valor foi a SKG Dreamworks, que iniciou suas atividades com veteranos da indústria cinematográfica, como Steven Spielberg.

Essas novas tecnologias também deram mais espaço para a pirataria. De acordo com a Motion Picture Association of America, nos EUA a indústria cinematográfica perde 3 bilhões de dólares anualmente em virtude da pirataria. Pela Constituição Americana os direitos de propriedade intelectual são garantidos e a legislação os protege com multas e penalidades. Violações são consideradas crimes e sujeitas a penas federais. A Motion Picture Association está trabalhando juntamente com o Congresso dos EUA para fazer valer esses direitos e adaptar a legislação à medida em que novas tecnologias proporcionam a oportunidade de surgimento de novas formas de violação e colocam novas ameaças à indústria de cinema. De acordo com Karen Randall, da

Vivendi, “The Hulck” foi lançado na Internet por piratas antes do lançamento nos cinemas, e o FBI esteve ativo neste caso para punir os culpados.

Outras Tendências

A IMAX teve que retirar de cartaz “Volcanoes of the Deep Sea”, em algumas partes dos EUA, em virtude dos protestos de grupos religiosos que se sentiram ofendidos com a abordagem evolucionista existente no filme. Preocupações acerca de violência e sexo nos cinemas têm gerado lobby político para regulamentar a indústria cinematográfica. Por exemplo, Tipper Gore e Lynn Cheney, trabalham fortemente para conter violência, sexo e linguagem vulgar presentes nas mídias populares.

Outra tendência que pode ajudar empresas como a IMAX é o crescimento do consumo de entretenimento educacional. Desde o sucesso de “Vila Sésamo”, o mercado de “edutainment” cresceu junto com a preocupação dos pais em prover aos filhos entretenimento e educação simultaneamente. Esta tendência deve-se ao fato dos pais, acreditarem que, na era do conhecimento, o sucesso de seus filhos depende fortemente da qualidade da educação que receberem. A popularidade entre os pais do conceito “efeito Mozart” – a descoberta de que crianças que ouvem música clássica enquanto ainda estão no útero materno, ou nos primeiros estágios pós-nascimento, tem capacidade cognitiva maior – é considerada uma evidência de que os pais desejam que seus filhos sejam mais inteligentes.

Outros fatores que podem alavancar o crescimento desta área são o crescente nível de escolaridade dos pais e o excesso de atividade de pais e filhos. Como resultado, zoológicos, museus, softwares, programas de TV e brinquedos estão sendo adaptados a essa necessidade de entretenimento e educação.

De acordo com a IMAX, mais de 20% dos expectadores de seus filmes são crianças em idade escolar. Cerca de 70% dos expectadores do IMAX tem entre 19 e 65 anos de idade, majoritariamente com nível universitário, com renda familiar na casa dos Us \$70,000/ano, sendo que 33% destes com renda anual superior a US \$100 mil.

A MPAA oferece uma análise demográfica mais detalhada sobre os freqüentadores de cinemas. De acordo com a instituição, os expectadores entre 12 e 24 anos representaram a maior parte (38%) da audiência de cinema em 2007, sendo seguidos pelos expectadores com idade entre 25 e 39 anos (29%). Os expectadores entre 12 e 24 anos são freqüentadores mais assíduos (no mínimo um filme por mês), representando 41% da audiência. IMAX precisa descobrir uma maneira de atrair esta faixa demográfica.

Estados Unidos e o Mercado Global

Em 2007, 603 filmes foram lançados nos EUA, obtendo receita total de bilheteria de US \$9.6 bilhões. De acordo com a MPAA, foram 1.4 bilhão de idas ao cinema nos EUA em 2007. Jack Valenti, presidente da MPAA, notou que os americanos são as pessoas que mais vão ao cinema no mundo, com média per capita de 5.3 filmes por ano. Tirando os americanos que não viram nenhum filme no último ano, essa média per capita sobe para 8.6 filmes por ano. O **Anexo 8** mostra os dados de freqüência e gastos com cinema nos EUA.

Os donos de cinemas já entenderam que os preços dos ingressos de cinema não podem subir indefinidamente, pois isso afasta audiência. Então eles tendem a aumentar o número de propagandas comerciais exibidas antes do início do filme. De acordo com alguns especialistas, tais providências podem atenuar a redução da freqüência com que os americanos vão aos cinemas.

A indústria de cinemas está se tornando cada vez mais global. Mais de 5000 filmes foram produzidos no mundo em 2007, com uma bilheteria global de aproximadamente Us \$26,7 bilhões. A região da Ásia-Pacífico tem a maior parte do mercado. Os filmes de Hollywood sempre tiveram uma audiência global. Com o avanço da globalização, regiões como Hong Kong e Índia começam a

ir além de suas fronteiras e conquistar uma audiência internacional. Para os filmes de Hollywood, uma considerável receita vem de fora dos EUA. **(vide anexo 9)**.

As grandes questões

A este ponto da sua história, a IMAX enfrenta duas questões cruciais. (1) Será que a IMAX perderia seu diferencial se apresentasse muitos filmes hollywoodianos? Greg MacGillvray, que fez vários filmes no formato IMAX, incluindo o grande sucesso “Everest”, argumenta que IMAX corre o risco de perder sua identidade de marca ao entrar no mercado de filmes não educacionais, de entretenimento. Ele diz: “Já existe uma erosão da marca em função de termos exibido filmes sem conteúdos realmente educativos, mas que são, tão somente, entretenimento.” De acordo com MacGillvray, uma pesquisa da IMAX mostrou que a confiança na marca foi construída à medida que a IMAX cresceu em bases institucionais.

Outra questão que os co-presidentes têm enfrentado por vários anos foi: Deveria a IMAX ser vendida para um estúdio maior como a Sony, Disney ou Time-Warner? Ou seja, será que a empresa não é pequena demais para sobreviver por conta própria? Alguns analistas especularam que a IMAX está pronta para ser adquirida. O co-presidente Gelfond disse uma vez, “Um dia vai fazer sentido para a IMAX tornar-se parte de um estúdio.”

Anexo 1
Comparação de tamanhos entre filmes IMAX e de 35 mm



15/70mm



Standard 70mm



Standard 35mm

Anexo 2

Investimento médio da indústria cinematográfica em vários tipos de mídia

Newspapers	12.9 %
Network TV	16.1 %
Spot TV	13.7 %
Internet	5.3 %
Trailers	4.9 %
Other Media (cable TV, radio, magazines, billboards)	24.5 %
Other Non-media (production/creative services, exhibitor services, promotion & publicity, market research)	22.6 %

Source: www.mpa.com.

Anexo 3

Receitas da IMAX com bilheteria de seu filmes (em US\$ milhões)

Rank	Title	Studio	Gross-to-date	Year
1	Everest	MFF	\$87.18	1998
2	Space Station 3-D	IMAX	\$77.10	2002
3	T-Rex: Back to the Cretaceous	IMAX	\$53.14	1998
4	Fantasia 2000	BV	\$52.26	2000
5	Mysteries of Egypt	IMAX	\$40.59	1998
6	Deep Sea 3-D	WB	\$37.09	2006
7	Magnificent Desolation	IMAX	\$26.67	2005
8	Beauty and the Beast	BV	\$25.49	2002
9	NASCAR 3D: The IMAX Experience	WB	\$21.58	2004
10	Sea Monsters: A Prehistoric Adventure	NGC	\$20.05	2007

Source: www.boxofficemojo.com. IMAX box office receipts have only recently started being tracked.

Anexo 4

Demonstrativos de resultados anuais da IMAX

Period Ending	31-Dec-07	31-Dec-06	31-Dec-05	31-Dec-04
Total Revenue	115,832	129,452	144,930	135,980
Cost of Revenue	74,673	76,902	73,005	70,062
Gross Profit	41,159	52,550	71,925	65,918
Operating Expenses				
Research & Development	5,789	3,615	3,264	3,995
Selling General and Administrative	44,705	42,527	39,503	36,066
Non-recurring	562	1,073	-859	-639
Others	547	1,668	911	719
Total Operating Expenses	51,603	48,883	42,819	40,141
Operating Income or Loss	(10,444)	3,667	29,106	25,777
Income from Continuing Operations				
Total Other Income/Expenses Net	(933)	1,036	1,004	265
Earnings Before Interest and Taxes	(11,377)	4,703	30,110	26,042
Interest Expense	17,093	16,759	16,773	16,853
Income Before Taxes	(28,470)	(12,056)	13,337	9,189
Income Tax Expense	472	6,218	934	(255)
Minority Interest	0	0	0	0
Net Income from Continuing Ops	(28,942)	(18,274)	12,403	9,444
Non-recurring Events				
Discontinued Operations	2,002	1,425	1,979	800
Extraordinary Items	0	0	0	0
Effect of Accounting Changes	0	0	0	0
Other Items	0	0	0	0
Net Income	(26,940)	(16,849)	14,382	10,244

Source: Annual Reports.

Anexo 5
Atividades substitutas ao cinema

	Activity	Attendance (in millions)	Average Ticket Price (in \$)
1	Movies	1400	6.88
2	Theme Parks	341	35.30
3	Ice Hockey/NHL	21	44.60
4	Basketball/NBA	22	46.75
5	Football/NFL	17	65.25
6	Baseball/MLB	77	23.50

Anexo 6
Consumo de mídia em horas por pessoa por ano

Filmed Entertainment	2003	2004	2005	2006	2007
Cable & Satellite TV	886	909	980	997	1,010
Broadcast TV	729	711	679	676	676
Consumer Internet	153	164	169	177	181
Home Video (DVD & VHS)	60	67	63	62	64
Box Office	13	13	12	12	13
In-flight Entertainment & Mobile Content	5	8	10	13	18
Subtotal	1,846	1,872	1,913	1,937	1,962
Other Entertainment					
Broadcast & Satellite Radio	831	821	805	778	769
Recorded Music	187	196	195	186	171
Newspapers	195	192	188	178	172
Consumer Magazines	122	125	124	121	119
Consumer Books	108	108	107	108	108
Video Games	76	78	73	76	82
Subtotal	1,522	1,520	1,492	1,447	1,421

Source: MPAA, www.mpa.com.

Anexo 7
Consumo de DVD's nos EUA (em milhões de unidades)
(in millions of units)

	Rental DVDs	Sell-through DVDs	Total DVDs	Avg. Price of DVD
2007	171.2	1,084.6	1,255.8	22.11
2006	180.2	1,129.0	1,309.2	22.29
2005	179.0	1,114.5	1,293.6	21.20
2004	149.3	1,063.3	1,212.6	20.32
2003	105.4	768.3	873.6	20.15

Source: MPAA, www.mpa.com.

Anexo 8

Receitas de bilheteria de cinema, preço, audiência e indicadores econômicos nos EUA

Year	Revenue (in billions \$)	Ticket price (in \$)	Attendance (in billions)	GDP Growth (in %)	CPI Inflation (in %)
1990	5.02	4.22	1.19	1.9	5.4
1991	4.8	4.21	1.14	-0.2	4.2
1992	4.56	4.15	1.1	3.3	3.0
1993	4.89	4.14	1.18	2.7	3.0
1994	5.18	4.08	1.24	4.0	2.6
1995	5.27	4.35	1.21	2.5	2.8
1996	5.81	4.42	1.32	3.7	3.0
1997	6.21	4.59	1.35	4.5	2.3
1998	6.76	4.69	1.44	4.2	1.6
1999	7.31	5.06	1.44	4.5	2.2
2000	7.46	5.39	1.38	3.7	3.4
2001	8.12	5.65	1.44	0.8	2.8
2002	9.27	5.8	1.60	1.6	1.6
2003	9.16	6.03	1.52	2.5	2.3
2004	9.21	6.21	1.48	3.6	2.7
2005	8.83	6.41	1.38	2.9	3.4
2006	9.14	6.55	1.39	2.8	3.2
2007	9.63	6.88	1.40	2.0	2.8

Source: National Association of Theater Owners (NATO), www.natoonline.org; Bureau of Economic Analysis, www.bea.gov; and Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov.

Anexo 9

Receitas domésticas (EUA) de exportações de filmes

Rank	Title	Domestic	Overseas	World
1	Pirates of the Caribbean: At World's End	309.4	649.0	958.4
2	Harry Potter and the Order of the Phoenix	292.0	645.0	937.0
3	Spider-Man 3	336.5	548.9	885.4
4	Shrek the Third	321.0	470.4	791.4
5	Transformers	319.1	382.0	701.1
6	Ratatouille	206.4	409.5	615.9
7	I Am Legend	256.4	327.6	584.0
8	Simpsons Movie, The	183.1	342.4	525.5
9	300	210.6	246.0	456.6
10	National Treasure: Book of Secrets	220.0	234.0	454.0

Source: www.worldwideboxoffice.com.