
LAZER E AÇÃO EMPREENDEDORA NO CAMPO CINEMATOGRAFICO: UMA ANÁLISE SITUACIONAL

Mônica Carvalho Alves Cappelle (UFLA)
Flávia Luciana Naves Mafra (UFLA)
Mozar José de Brito (UFLA)
Luciana Cramer (UFLA)

Resumo:

O presente trabalho buscou avaliar a possibilidade de sucesso da implantação de um cinema em um município de Minas Gerais. Para tanto, procurou justificar a importância do empreendimento como forma de resgatar e proporcionar o aspecto lúdico, cultural e socializador dessa forma de lazer aos habitantes do município; realizar uma pesquisa de mercado junto a essa população para caracterizar a demanda pelo serviço; desenvolver uma abordagem preliminar sobre alguns elementos ou direcionamentos importantes para a determinação da viabilidade da atividade; e identificar e apontar as características empreendedoras necessárias à implantação de um cinema que se adapte e corresponda aos anseios desta demanda específica.

I. INTRODUÇÃO

O excesso de afazeres que caracteriza a sociedade atual pode ser considerado um resultado do processo de desenvolvimento tecnológico, econômico e científico, em que o ser humano tem buscado se aperfeiçoar sempre para atender às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Ao analisar esta situação, o próprio homem descobre-se sobrecarregado de responsabilidades, descuidado de seus sentimentos e felicidade, carente de harmonia, equilíbrio e sofrendo uma crescente perda em sua qualidade de vida. Constata-se que no trabalho, na família ou na sociedade o homem tem enfrentado situações conflitantes e ameaçadoras que o levam a um estado de tensão psicológica, emocional e física.

Este conjunto de situações leva a uma análise, uma reflexão sobre os valores que têm definido a convivência dos indivíduos, a fim de se buscar uma nova proposta de vida com maior qualidade. Nesta busca de soluções, o lazer tem sido discutido como um instrumento de possível controle do estresse e como elemento de grande contribuição para mudanças de ordem moral e cultural necessárias para a implantação de um estilo de vida salutar e para o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo.

A ida ao cinema, por exemplo, pode gerar oportunidades privilegiadas de contato com a cultura, de percepção e reflexão sobre as pessoas e as realidades nas quais estão inseridas. Esse fato permite a redescoberta do potencial das atividades deste cunho como alternativas econômicas/empresariais, pois, embora o lazer se caracterize como um problema ou uma necessidade social, a promoção desse tipo de atividade abre espaço para a mobilização da sociedade civil e ações empreendedoras particulares. Ao mesmo tempo, desperta novas oportunidades de negócios, capazes de resgatar antigos valores, hábitos e atender aos novos anseios por entretenimento, socialização e cultura que têm acometido o homem moderno.

Mas será que isto também seria possível em pequenos municípios do interior do país que não possuem praticamente espaços que promovam a integração entre cultura e lazer? Deste questionamento emerge o objetivo do presente trabalho que buscou avaliar a possibilidade de sucesso da implantação de um cinema no município de Lavras/MG, considerada uma iniciativa de caráter empreendedor. Como objetivos específicos, procurou-se justificar a importância do empreendimento como forma de resgatar e proporcionar o aspecto lúdico, cultural e socializador dessa forma de lazer aos habitantes do município; realizar uma pesquisa de mercado junto a essa população para caracterizar a demanda por este serviço; desenvolver uma abordagem preliminar sobre alguns elementos ou direcionamentos importantes para a determinação da viabilidade deste empreendimento; e identificar e apontar as características empreendedoras necessárias à implantação de um cinema que se adapte e corresponda aos anseios desta demanda específica.

II. A “NOVA ORDEM” E A DEMANDA PELO LÚDICO

Associadas à modernidade, diversas transformações sociais têm ocorrido nos últimos tempos, às quais o ser humano tem tido que se adaptar. Muitos autores confirmam a chegada do limiar de uma nova era, além da modernidade, determinada pela emergência de um novo tipo de sistema social, conhecido como “sociedade da informação”, “sociedade do consumo” ou ainda “sociedade do conhecimento”, na qual a produção de conhecimento sistemático sobre a vida social torna-se integrante da reprodução do sistema. Para Giddens (1991), os aspectos que distinguem as instituições, neste final de século, expressam a emergência do período a que se chama “alta-modernidade”: uma fase de transição entre a modernidade e a chegada do universo pós-moderno, cujos modos de vida produzidos desvencilham-se de todos os tipos tradicionais de ordem social já ocorridos, e com formas sociais que não se encontram em períodos históricos anteriores.

Esse processo de redefinição da realidade tem sido responsável tanto pela criação de novas oportunidades de bem estar social para determinados grupos, quanto pela produção de distúrbios comportamentais que têm contribuído para a redução da qualidade de vida das pessoas (Medeiros, 1971). Assim, essa dinâmica social produz uma sensação coletiva de impotência diante da rapidez das mudanças surgidas, que, aliada à falta de segurança, à intensa competição e choques de interesses entre as pessoas e a várias outras sanções sociais, geram um grande desgaste emocional e despertam uma questão importante, senão fundamental, para a vida do homem moderno: o desenvolvimento de condições que ofereçam maior qualidade de vida ao cotidiano do indivíduo. Além do desgaste emocional decorrente da sensação coletiva de impotência, Motta (1998) destaca a redução das horas de trabalho, a eliminação de empregos e instituição do trabalho intermitente como fator de importante

influência na formação do novo estilo de vida, o que transforma este tempo de liberdade do trabalho, normalmente utilizado para o lazer, em prioridade social.

2.1. LAZER: UMA NECESSIDADE SOCIAL CRESCENTE

Mas o que é o lazer? Bramante (1998) o define como *uma dimensão privilegiada da expressão humana dentro de um tempo conquistado, materializada por meio de uma experiência pessoal criativa, de prazer e que não se repete no tempo/espço, cujo eixo principal é a ludicidade*. Também destaca a importância de seu potencial socializador que enriquece e motiva a percepção da liberdade pessoal, estando sua vivência relacionada ao acesso aos bens culturais, determinados pelos fatores sócio-político-econômicos do contexto no qual a sociedade está inserida. Assim, a cada tempo, em cada cultura, o seu lazer. Observa-se que ao longo da história o lazer teve suas formas transformadas com as mudanças na sociedade, a modernização e o processo de valorização e crescimento das grandes cidades. O seu próprio significado ampliou-se diante das tensões e inseguranças cotidianas.

Atualmente, a questão do lazer no país encontra-se intimamente relacionada à urbanização e ao estilo de vida da sociedade industrial. Vale ressaltar que muitas pessoas têm fugido das grandes cidades, buscando o turismo rural, ecológico ou os “atrativos” do campo, contudo, o lazer urbano, como o teatro e o cinema, ainda é muito procurado.

No ambiente de trabalho, também existe uma preocupação com o lazer. Prado (1998) afirma que muitos gestores consideram importante que seus funcionários aproveitem prazerosamente o seu tempo livre, incentivando-os, pois a compulsividade pelo trabalho está também se tornando um problema freqüente. Por outro lado, existe uma apreensão com o ócio e o desemprego, resultantes da automação pela qual a maioria das organizações tem passado. Conseqüentemente, têm aumentado os problemas sociais causados pelo despreparo da sociedade para utilizar adequadamente o tempo livre, que levam, em certos casos, à utilização de entorpecentes, estimulantes e bebidas alcoólicas. Esses diferentes problemas tornaram necessário o desenvolvimento da infra-estrutura para as atividades de lazer e geram nos responsáveis pelo bem-estar da coletividade a consciência do potencial do lazer.

De acordo com Medeiros (1971), a extensa abrangência alcançada pelas atividades de lazer tornou necessária a classificação de suas áreas fundamentais, visando a melhor adaptá-las aos interesses de cada grupo social. O lazer pode ser subdividido em interesses artísticos, intelectuais, físicos, manuais, turísticos e sociais. O cinema se enquadra na primeira categoria, cujo campo de domínio é o imaginário, representado pelas imagens, emoções e sentimentos e pela busca da beleza e do encantamento, encaixando-se também na área intelectual, ao passo que permite a representação do real, por meio de documentários, detentores de informações objetivas e explicações racionais. Ambas as áreas englobam o contato com a cultura, que pode ser tanto abstrato, considerando-se o lado artístico; como social, representado por sua face documental. Boa parte da história do lazer e do mundo é contada em suas imagens.

O cinema evoluiu ao longo da história da humanidade e registrou parte significativa de seus avanços e tropeços. Foi um símbolo de romance, rebeldia, arte, ilusão, sonho e desejo, protesto e dúvida. De arte para grandes públicos em espaços coletivos, passou a ser benefício privado em pequenas caixas acopladas à televisão: surgia o vídeo cassete. Depois disso, tantos cinemas desapareceram, transformaram-se em lojas e templos e o espaço da arte, do lazer, foi substituído, excluído do lugar público. Mas o lazer nem sempre alcança sua plenitude na individualidade, exigindo muitas vezes o espaço coletivo.

Nos últimos tempos, entretanto, observa-se um crescente fortalecimento de adeptos, defensores do cinema no país. Novos festivais, novos filmes, investimentos. Novos cinemas nas grandes cidades. Mas no interior, onde os cinemas não existem mais, as opções de lazer que já eram poucas agora praticamente não existem. O interesse, a vontade de modificar esta realidade não surge com o mesmo furor dos grandes centros, mas surge na boca do povo, no comentário, na saudade das *matinéés*, dos finais felizes, suspenses e do cheiro de pipoca feita na hora. E por que não? Porque não acender esta chama e recriar a possibilidade de se freqüentar um cinema?

2.2. CINEMA: UMA OPORTUNIDADE DE LAZER E DE NEGÓCIO

A capacidade envolvente do cinema, que alia arte à realidade, assim como no passado, ainda hoje conquista as pessoas. Aparentemente, caracteriza-se uma demanda social por este tipo de serviço tão marcante, ao longo da história, que precisa e deve ser atendida. Abre-se, então, espaço para a transformação desta oportunidade em um negócio rentável dentro do atual contexto de mercado.

Um ponto positivo para a criação e implantação de um cinema parece ser o que autores como Werneck (1998) destacam a respeito da importância conquistada pelo lazer na vida moderna, estando vinculada à descoberta desse fenômeno como um mercado promissor, capaz de gerar lucros significativos, pois ele ocupa atualmente a pauta de projetos de grandes investidores representados, no setor privado por empresários; no público pelos governos; e até mesmo em fundos de pensão. A indústria do lazer tem gerado taxas de retorno cada vez mais altas, o que tem suscitado uma profunda reflexão acerca do papel do lazer no conjunto de gastos do brasileiro nos próximos anos.

É claro que existem alguns problemas e dificuldades que se enfrentam na gestão do cinema, como a invenção do vídeo-cassete, dvd, *home theater*, televisão por assinatura e outros mecanismos eletrônicos que têm multiplicado as possibilidades de desfrute cultural a domicílio, permitindo a reprodução dos filmes em casa; além da transformação pela qual os antigos cinemas têm sido obrigados a passar, como adaptação aos diferentes estilos do público, aquisição de equipamentos de última geração e redução no tamanho das salas de projeção. No entanto, ainda há outras oportunidades que podem ser detectadas e aproveitadas, contrapondo-se às dificuldades existentes.

Uma delas é justamente o significado dado à iniciativa de se ir ao cinema, que envolve a possibilidade de socialização e de lazer. Desta forma, a implantação de um empreendimento novo e bem sucedido nesse ramo exige um projeto consistente, capaz de sobrepor as oportunidades existentes às dificuldades encontradas, de maneira a adaptar o negócio às condições atuais. Acredita-se, portanto, que as características desta atividade exigem um espírito empreendedor para sua realização.

2.3. O ASPECTO EMPREENDEDOR DA INICIATIVA

Ao comentar o ponto de vista dos economistas modernos, Drucker (1987) afirma que todo empreendedor é importante para a economia e provoca impacto, a partir do momento em que a influencia e molda profundamente. Esse mesmo autor afirma, ainda, que as novas

aplicações da Administração, como a criação de novos empreendimentos; o desenvolvimento de pequenas empresas; o auxílio no desempenho de atividades cotidianas, não consideradas empresariais; a busca de novas oportunidades para proporcionar satisfação à sociedade e também a sua aplicação a serviços públicos ou não privados¹; são o veículo viabilizador da economia empreendedora, pois proporcionaram uma profunda mudança em atitudes, valores e no comportamento das pessoas e organizações.

A capacidade empreendedora é caracterizada por Bateman e Snell (1998) como o aproveitamento das oportunidades existentes, direcionadas e administradas de maneira a formarem novas organizações de valor. Assim, desconsiderando-se os mitos criados acerca desta importante habilidade, como as afirmações sobre ser o comportamento empreendedor inato à pessoa, não podendo ser desenvolvido pelo acúmulo de conhecimentos, *know how*, contatos e autodesenvolvimento, conclui-se ser uma opção de “carreira” muito promissora. Além disso, segundo o *Management Systems International* (1995), o potencial empresarial é uma qualidade muito comum entre a população em geral e as características do comportamento empreendedor, demonstradas no quadro 1, podem ser desenvolvidas pelos interessados em se tornarem empreendedores de sucesso, por meio de estudo, observação de comportamento e esforço de aprendizagem.

Drucker (1987) ressalta a diferença entre a administração empreendedora e a tradicional ao defender que as novas iniciativas empresariais apresentam problemas, desafios e tendências distintos das empresas já existentes. As primeiras necessitam se especializar na administração dos novos negócios criados, para que se mantenham no mercado, enquanto as segundas já sabem como administrar o seu ramo de negócio, contudo, precisam aprender a empreender e inovar constantemente neste período de rápidas mudanças.

Quadro 1 – Características do Comportamento Empreendedor

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	
Conjunto de Realização	
1.	Busca de oportunidades e iniciativa
2.	Persistência
3.	Correr riscos calculados
4.	Exigência de qualidade e eficiência
5.	Comprometimento
Conjunto de Planejamento	
6.	Busca de informações
7.	Estabelecimento de metas
8.	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Conjunto de Poder	
9.	Persuasão e rede de contatos
10.	Independência e auto-confiança

Fonte: *Management Systems International* (1995).

Não se pode, é claro, caracterizar o cinema como uma atividade “nova”, no sentido de desconhecida da população em geral. Entretanto, considerando-se as mudanças pelas quais vem passando a sociedade, que levariam a crer no ressurgimento do interesse e demanda por este tipo de serviço, aliada às dificuldades aparentemente existentes relativas ao conforto do lazer em casa, da acomodação e até mesmo da tendência ao isolamento das pessoas,

¹ Serviços de saúde, educação, administração pública, ONG's, dentre outros. (Drucker, 1987)

certamente o cinema que se enquadrará neste contexto não poderá ter as mesmas características dos antigos, que marcaram a história, mas não resistiram ao tempo e às mudanças, o que demonstra a necessidade da presença de habilidades empreendedoras.

Assim, entre os três tipos de capacidade empreendedora apontados por Bateman e Snell (1998) o empreendedor independente merece destaque nesse trabalho. É aquele que procura iniciar seu próprio negócio, buscando uma qualidade de vida melhor do que a obtida trabalhando em uma outra empresa. Para Schumpeter (1949), o empreendedor quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade, por meio de dados e informação.

Como se pode notar, o espírito empreendedor e a inovação são necessários na sociedade porque representam mudanças gradativas enfocadas em determinadas oportunidades e necessidades do público, além de representarem a flexibilidade e renovação. Portanto, o desenvolvimento de um perfil empreendedor é de vital importância para a existência das organizações, da economia e da própria sociedade. Mas o empreendedor também precisa seguir determinados passos de trabalho para obter sucesso em sua atividade.

Ele precisa ter visão e talento para ser bem sucedido no ambiente hostil. A competência técnica, em negócios, a existência de contatos e recursos além do desejo de alcançar o sucesso, também são fatores importantes para que o novo negócio se realize. Ademais, o reconhecimento das oportunidades surgidas a cada dia, depende da constante atenção despendida pelo empreendedor às condições de mercado e às tendências, preferências e desejos de consumidores reais e potenciais, que podem transformar uma oportunidade em risco de um momento para outro (Day, 1990; Woiler e Mathias, 1986).

Por esse motivo, deve ser dada uma atenção especial ao primeiro estágio a ser seguido no planejamento de um negócio - a análise situacional. Nessa análise, todas as informações do interesse para o planejamento em questão devem ser colhidas, interpretadas e sintetizadas, bem como as influências do ambiente externo e interno, a fim de se identificarem e diagnosticarem as suas hipóteses e problemas (Bateman e Snell, 1998).

Indiscutivelmente, todas as outras etapas do planejamento também são importantes e deverão fazer parte do conjunto de ações a serem desenvolvidas pelos empreendedores. No entanto, devido às especificidades desse trabalho, concentraram-se os esforços nos primeiros passos que antecedem o planejamento estratégico, ou seja, na análise situacional, iniciada com uma análise consistente de algumas informações e dados internos e externos, juntamente com uma pesquisa de mercado.

III. METODOLOGIA

A presente análise situacional foi desenvolvida no município de Lavras/MG e buscou compreender as características do mercado e do perfil populacional local, como forma de caracterizar a demanda pela implantação de um cinema nesta cidade (Day, 1990; Woiler e Mathias, 1986; Bateman e Snell, 1998). Optou-se pela utilização conjunta de técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa, justificada como forma de proporcionar uma análise mais completa da realidade e do mercado-alvo do projeto, facilitando a percepção de suas expectativas em relação às características do espaço de lazer denominado cinema (Fleury, Shinyashiki, Stevanato, 1997; Demo, 1996; 1987).

Na construção do perfil da população lavrense foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com pessoas selecionadas intencionalmente, que participaram direta ou indiretamente na gestão ou implantação dos outros cinemas e eventos culturais existentes no passado da cidade (Laville e Dione, 1999). Essas entrevistas garantiram liberdade às respostas dos entrevistados e permitiram um ganho qualitativo em relação a detalhes e especificidades acerca do passado cultural do município (Godoy, 1995a; 1995b; Bogdan e Biklen, 1994; Haguette, 1987). Complementarmente, realizaram-se visitas ao museu municipal, onde se encontraram, documentos, objetos, fotos e registros de acontecimentos antigos, que permitiram a análise documental (Vergara, 1998). Na tentativa de compreender a experiência vivenciada por um empresário na área de cinema realizou-se também, uma entrevista com um gerente geral de uma rede de cinemas localizada em Belo Horizonte.

Essas etapas foram seguidas de uma pesquisa de mercado junto a uma amostra da população local, visando a detectar o seu comportamento e preferência e a definir o mercado-alvo potencial e/ou características para a implantação de um cinema na cidade (Mattar, 1996; Clemente, 1998; Tagliacarne, 1989; Neves, 1998; Kotler e Armstrong, 1998). A coleta dos dados junto à população se deu por meio de questionários autopreenchidos que foram aplicados a uma amostra não probabilística. A escolha desse método de amostragem de deu em função das dificuldades de se obterem informações atualizadas sobre número e distribuição da população, junto aos órgãos competentes, que permitissem o cálculo da amostragem de forma probabilística (Mattar, 1996; Laville e Dione, 1999; Vergara, 1998).

A determinação do tamanho da amostra de quinhentos habitantes para a população de Lavras (76.633 habitantes, IBGE, 1998) baseou-se em Mattar (1996), que justifica a utilização de uma amostra de quinhentas pessoas para atender a representatividade de uma população de três milhões de habitantes, contanto que os elementos utilizados estejam distribuídos proporcionalmente ao seu total. Além disso, o objetivo da pesquisa de mercado também foi decisivo para o tamanho de sua amostra, não havendo necessidade de extrema precisão, pois se requeria apenas o direcionamento de determinadas variáveis.

IV. A ANÁLISE SITUACIONAL: O PASSADO CULTURAL E A DEMANDA PRESENTE

A cidade de Lavras está situada no sul de Minas Gerais e foi fundada por bandeirantes paulistas no século XVIII, no entanto, a escassez do ouro fez com que a agricultura (café) e a pecuária (leite) despontassem como as principais atividades da região. Como pólo regional, Lavras exerce atrativos a municípios menores, possuindo um comércio bastante ativo e diversificado, um *shopping center*, que acaba de ser construído, estando também ligada aos importantes circuitos de atração turística: o circuito das águas e o circuito histórico de Minas Gerais (Azevedo, 1999). O setor industrial se encontra em desenvolvimento, graças às condições favoráveis de localização de que a cidade dispõe, estando próxima aos três principais grandes centros do país: Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro.

Ao mesmo tempo, Lavras recebe cerca de vinte mil estudantes, contando com alunos de sua região, de outros estados e do exterior, que freqüentam uma rede de estabelecimentos de ensino básico, fundamental, médio, curso técnico e de nível superior. Além das escolas, Lavras é sede do 6º Comando Regional da Polícia Militar. Todos esses fatores indicam que a cidade funciona como atrativo populacional, o que já ocorria no passado.

4.1 VIAGEM NO TEMPO

Por meio das entrevistas, soube-se que a população da cidade de Lavras já vivenciou um universo de atores, atrizes, bailarinos, óperas famosas, peças de teatro, saraus, concertos, recitais e filmes “hollywoodianos”, juntamente com todo o *glamour* que os acompanha.

Por volta de 1911, os filmes, que no início do século eram exibidos nas praças por grupos ambulantes, passaram a ser exibidos nos cinemas. As idas às *matinées* aos domingos para assistir aos seriados semanais eram esperadas durante toda a semana e a cada episódio surgia mais um suspense que mobilizava toda a população até o próximo capítulo. Nesta época, os cinemas ficavam lotados, pois quase toda a população assistia aos seriados, admirada com a novidade dos efeitos especiais do cinema.

No passado, havia na cidade vários cinemas e até um Teatro Municipal. Construído em 1862, o teatro foi reformado e transformado em uma miniatura do *Scala*, de Milão, sendo considerado, na época, o teatro mais luxuoso do interior do Brasil. Para inaugurá-lo, foi trazida a Lavras a primeira companhia lírica a se exhibir em Minas Gerais, em 1917. Também nele se apresentou, em 1918, a mais importante artista dramática da época: Itália Fausta, abrindo caminho para a vinda de outras companhias e artistas e, principalmente, para o desenvolvimento e aprimoramento da cultura em Lavras (Moreira, 1975).

Em 1962 o Teatro Municipal foi demolido, provocando revolta e polêmica entre os lavrenses. Atividades culturais como concertos, reuniões de clubes de literatura e apresentação de bandas de música tiveram sua frequência diminuída com o passar dos anos, talvez pela falta de tempo da população para dar continuidade aos esforços dos organizadores destes eventos, devido ao excesso de trabalho, preocupações e aos “tempos modernos”. Assim, os cinemas foram sendo fechados gradativamente, acompanhando uma tendência também verificada em outras cidades do interior, tendo persistido até o ano de 1996, o Cine Brasil, localizado na praça central do município. Seu ex-dono apontou como motivo de seu fechamento a perda de interesse por parte do público, que foi se afastando aos poucos, dando lugar a maus frequentadores. Ainda depois de fechados os cinemas, um grupo de cidadãos interessados em reavivar a cultura local manteve em funcionamento uma sala de exibição. Contudo, o fechamento deste último espaço de lazer, apesar da existência de uma aparente demanda, alerta para os problemas que a administração deste empreendimento pode enfrentar.

Interessante observar que a justificativa do ex-proprietário do cinema sobre a falta de interesse e frequência da população não corresponde às informações obtidas com algumas pessoas que se ressentem com o fim das salas de exibição. De fato, até pouco tempo, podiam-se encontrar cartazes espalhados pelo município promovendo excursões para outras cidades, com a finalidade específica de ir ao cinema. Se isto não significa uma demanda efetiva, pelo menos mostra que há interesse da população por essa atividade.

Seja como for, a solução para essa e outras dúvidas a respeito das possibilidades e dificuldades da implantação de um cinema só poderiam ser esclarecidas pela própria população. E os dados obtidos por meio dos questionários autoperenchidos da pesquisa de mercado revelam informações importantes.

4.2 COMPREENDENDO O MERCADO

Na primeira parte do questionário buscou-se identificar o perfil dos entrevistados que, a fim de se suprirem as lacunas do processo de pesquisa/amostragem, procurou abranger o maior número de categorias de idade, escolaridade, níveis de renda, ocupação e local de moradia, que influem nas preferências e necessidades de clientes e em sua disposição a consumir determinado produto ou utilizar determinado serviço.

Nesse sentido, alguns obstáculos que podem comprometer a implantação e sucesso do empreendimento são a cultura, os hábitos e os valores dos clientes potenciais e a existência de serviços ou produtos concorrentes, tais como vídeo cassete, televisão por assinatura ou outro tipo de atividade de lazer característica da realidade ou cotidiano do local. Esse último fator não chega a ser um problema uma vez que Lavras praticamente não possui opções de diversão, além de bares, festas, bailes e rodeios esporádicos, destinados a um tipo de público específico, o que significaria um ponto a favor da implantação do cinema no município.

Em relação aos concorrentes, observou-se que 80% dos entrevistados possuem ao menos vídeo cassete em casa. Apesar desse percentual, 53% dos entrevistados ainda preferem assistir a filmes no cinema, contra 43% que preferem fazê-lo em casa. Estas informações reforçam a idéia de que o cinema possui características e atrativos maiores do que a mera exibição de filmes e que garante ainda uma certa vantagem concorrencial.

Outra informação para confirmar o significado do cinema para a população é o fato de que 19% dos entrevistados dirigem-se a outras cidades especificamente para ir ao cinema, e que 38% dos entrevistados afirmaram que vão ao cinema quando viajam a outros lugares. Pode-se pensar que estas informações refletem muito mais o prazer por viajar do que pelo cinema propriamente. Entretanto, 88% dos entrevistados afirmaram gostar de ir ao cinema, o que também não determina uma aprovação para um empreendimento como este no município. Esta demanda se confirma quando 99% dos entrevistados demonstram seu apoio a esta iniciativa declarando que gostariam que houvesse um cinema em Lavras.

Para garantir a vantagem relativa sobre a concorrência e uma frequência adequada para sustentar o empreendimento é preciso atrair e agradar o cliente começando pelo tipo de filmes exibidos. Desta forma, foi detectada, nos questionários, uma ordem na qual foram colocados em primeiro lugar os filmes de ação/aventura, seguidos de comédias e romance/drama. Este é um detalhe importante porque o cinema oferece uma menor opção de filmes do que as locadoras e a própria televisão que precisam agradar a diferentes gostos. Por isso, a combinação de filmes precisa prever, além do seu tempo no mercado, a preferência do público por diferentes estilos. Contudo, essa preferência pode se relativizar caso o cinema represente realmente uma opção rara e interessante de diversão e lazer.

Isso pode ser obtido mediante a oferta de novos atrativos para o público. Assim, considerando-se a necessidade de aproveitar o espaço disponível e o fato de ser comum em outras cidades mesclar-se o espaço do cinema com outras “atrações”, perguntou-se à população de Lavras se isto lhes era interessante. 89% concordaram com novas atividades, que podem incluir desde um espaço cultural até a tradicional pipoca. Alguns dos entrevistados também deram outras sugestões como teatro, shows com artistas ou com música ao vivo, livraria, centro cultural para exposição de artes regionais e nacionais, recreação infantil, banca de revistas, loja de cd, papelaria, enquanto outros sugeriram a promoção de palestras, convênio com escolas e discussões após o final das sessões.

Importante observar outros fatores que podem ser considerados essenciais à implantação do cinema, tais como conforto, estrutura e qualidade de equipamentos, que foram enumerados pelos respondentes como inadequados nos antigos cinemas da cidade. Além disso, o indivíduo precisa agregar algo mais aos elementos de que já dispõe em sua casa para procurar oportunidades de lazer em outros lugares. Portanto, o cuidado com condições básicas para o bem estar do público pode garantir o sucesso de um empreendimento.

Nesse contexto, os problemas dos antigos cinemas que mais chamaram a atenção dos respondentes referiam-se, em primeiro lugar, à estrutura destes locais (qualidade dos equipamentos, arrumação e limpeza), assim como reclamações acerca das precárias condições de higiene dos banheiros e das salas de projeção. A seguir na lista de problemas está a falta de exibição de lançamentos e de bons filmes, a falta de conforto das poltronas e de todo o local.

Em seguida foram citados os problemas de responsabilidade administrativa direta, que deveriam ser sanados para estimular a presença do público, como maus hábitos dos freqüentadores, problemas de projeção (som e imagem), má qualidade das fitas, e falta de divulgação e propaganda por parte dos donos. Finalmente, problemas com o tamanho do cinema; preço das entradas; dificuldades de acesso, como falta de estacionamento ou incompatibilidade dos horários das sessões com os dos ônibus da cidade; problemas de ventilação do local; a não existência de outras atividades; o baixo número de sessões oferecido e a concorrência com as locadoras.

Levantadas estas informações gerais foi possível a elaboração de um quadro de análise a partir do cruzamento das mesmas. Os entrevistados com mais de 56 anos de idade apesar de preferirem assistir a filmes em casa, afirmam sua disposição a freqüentar um novo cinema em Lavras pelo menos uma vez por semana. Já os mais jovens, que preferem o cinema, teriam uma freqüência em torno de uma vez por mês. Além disso, o público acima de 56 anos se dispõe a pagar mais pela entrada de cinema. Para essa clientela é importante a existência de estacionamento próximo ao cinema, contrariamente aos demais que privilegiaram a localização no centro da cidade.

Outro público que merece atenção especial são as mulheres que demonstram uma preferência maior por cinema do que os homens e também estão dispostas a pagar um valor maior por sessão. Os filmes que mais interessam às mulheres são romances, enquanto que aos homens são os de ação/aventura, coerentes com a preferência da maioria dos entrevistados.

Desta forma, mesmo considerando a preferência geral é necessário desenvolver o projeto com atenção especial a esses públicos que podem representar um grupo assíduo ao novo cinema. No que se refere aos filmes, o atrativo extra dos lançamentos pode atrair também outras categorias de público. Cabe, neste caso, ao empreendedor saber adequar o momento e a vontade do cliente, aos serviços que o cinema pode oferecer, aproveitando as ocasiões e datas especiais para promover o aumento de sua freqüência.

Em relação ao lugar ideal, há uma dificuldade em atender às necessidades de estacionamento, conjugadas à preferência pelo centro. Nesse caso, a localização no *shopping* poderia ser uma solução, além disso, ela permite aliar-se as compras ao entretenimento e também a formação de parcerias com os outros estabelecimentos ali existentes. No entanto, o fato de ele estar situado em local mais afastado, pode despertar a necessidade de se adequarem linhas de ônibus aos horários do cinema.

Quanto ao tamanho das salas, é interessante observar que os que preferem preços mais baixos optam por espaços maiores, como se inconscientemente estivessem fazendo a relação entre volume e custo, exatamente como os que preferem pagar mais por um espaço menor e para os quais o diferencial talvez seja a qualidade. Do ponto de vista do empreendedor isto tem uma outra lógica que pode levar à construção ou adaptação de espaços reversíveis, ou à existência de mais de uma sala de exibição.

Grande parte dos entrevistados afirma que freqüentaria o novo cinema na mesma proporção em que o fazia nos antigos. É claro que se trata de um padrão de referência único para a maioria deles, influenciados pelos problemas ou pela precariedade dos cinemas que já existiram na cidade. Entretanto, considerando-se a possibilidade de utilização do espaço do cinema também para shows, teatros, exposições e comércio, pode-se criar um novo padrão de referência, estimulando os clientes com uma boa divulgação, e potencialização das condições de atendimento às diferentes categorias de público. Há também a possibilidade de se compararem as expectativas da população da cidade com o que têm desenvolvido os empresários do setor. Assim, buscou-se conhecer o perfil e gestão de cinemas de sucesso, bem como realizar contatos com fornecedores e distribuidores.

4.3 A LIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A entrevista com o gerente geral de uma rede de cinemas, composta por cinco espaços cinematográficos localizados em diferentes áreas da capital mineira, possibilitou conhecer um pouco acerca da realidade deste tipo de empresa. Um dos cinemas visitados é um exemplo da utilização de criatividade empreendedora. O estado físico em que o prédio, sede das instalações do cinema, se encontrava anteriormente era de abandono, servindo de abrigo para mendigos. Com o patrocínio de empresas privadas da cidade, favorecidas pela lei de incentivo à cultura do Ministério da Cultura, o local foi reformado, dando lugar a um espaço cultural composto por três salas de cinema (uma de cento e vinte e nove, outra de cento e trinta e a terceira de oitenta lugares), uma bilheteria computadorizada, uma livraria, um café/bar/bistrot com espaço aberto para *shows* após as últimas sessões de cinema, uma *bombonière* e uma loja de artesanato, bijuterias, cartões e outros objetos interessantes, além de um painel/mural de exposições destinado a exibir semanalmente obras de diferentes artistas da cidade.

Configura-se, portanto, o papel do Estado e as possibilidades de aproveitar incentivos fiscais e leis de apoio à cultura para desenvolver parcerias produtivas que possam contribuir tanto para a montagem inicial do empreendimento, como para a sua manutenção. Além disso, há parcerias no mesmo ramo, assim como acontece no grupo visitado, que se originou da união de duas empresas de cinema, com o intuito de adquirir vantagens competitivas frente à concorrência (divulgação conjunta, promoções, eventos e relações com fornecedores).

Esse fato alerta para as dificuldades que uma empresa pequena, localizada numa cidade do interior pode enfrentar no relacionamento com fornecedores e até mesmo com os clientes em função da necessidade de lhes oferecer maiores benefícios e facilidades de acesso sem, contudo, possuir estrutura e poder de barganha para tal.

Tanto os cinemas de Belo Horizonte, quanto os das outras capitais brasileiras revelam uma tendência à redução do tamanho e aumento do número das salas, como os cinemas do grupo Luiz Severiano Ribeiro, em diversas cidades brasileiras. Esse grupo tem investido

pesado na implantação de novas salas de exibição, a maioria delas nos *shopping centers* das cidades, assim como em sua informatização (Eustáquio e Araújo, 1997).

Também têm sido implantados no Brasil os *multiplex*, que consistem em espaços, com várias salas de projeção, lanchonetes, restaurantes, *bombonières* e todo o gênero de comércio que gira em torno da projeção de filmes. Os *multiplex* visam a garantir maior conforto e satisfação a seus clientes, oferecendo assentos de tamanhos variados, numerados e salas destinadas não somente à exibição de filmes, mas de diferentes gêneros de audiovisual e multimídia. A inauguração dos *multiplex* em várias cidades brasileiras leva a crer que é um empreendimento rentável e bastante compensador.

Outro fator a ser considerado na implantação de um cinema são as distribuidoras de filmes no Brasil que caracterizam um oligopólio no setor. Para a exibição de lançamentos de sucesso, elas exigem dos exibidores até setenta por cento da bilheteria. Além disso, às vezes, obriga-se o dono do cinema à exibição de alguns filmes de pouco público em troca do direito de exibição do lançamento. Nesse sentido, parece interessante adotar o critério de implantar cinemas com mais de uma sala de exibição e de tamanhos menores.

Para a exibição de filmes, além da adaptação do local às exigências do negócio, existem alguns equipamentos básicos que não podem deixar de existir. Cabe ressaltar que uma pesquisa minuciosa acerca deste assunto deve ser realizada posteriormente à etapa de análise situacional. No entanto, o levantamento geral do custo do equipamento necessário à implantação de um cinema comprovou ser um empreendimento que exige um alto investimento, o que justifica a necessidade de uma análise de mercado e determinação clara da demanda e dos clientes potenciais. A criatividade na escolha do local e do tipo de empresa que se deseja montar também são elementos importantes que podem auxiliar na redução dos custos de implantação do projeto.

Certamente, é impossível iniciar qualquer trabalho desta natureza sem efetuar antes um estudo que permita avaliar a receptividade do mercado, como este que está se completando. A demanda e oportunidades de trabalho existem; resta saber se há condições para se iniciar o empreendimento. De qualquer forma, as habilidades de um empreendedor aliadas à criatividade e àquilo que se denomina de “paixão pelo cinema” parecem fazer parte da fórmula que pode garantir o seu sucesso.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um cinema, tanto em cidades de interior como nas grandes capitais, pode ser considerada uma atividade empreendedora, exigindo, para ser bem sucedida, a presença de determinadas características em seu realizador. Mas antes de se arriscar, o profissional deve procurar compreender o mercado no qual irá atuar. Esse trabalho não fugiu à regra e, concentrando-se na análise situacional, procurou responder a algumas perguntas que confirmaram a oportunidade do empreendimento.

A idéia de se implantar um cinema em Lavras é justificada pelo perfil populacional do município, composto por grande número de estudantes, pela falta e pela crescente busca de opções de lazer, incentivadas pelas pressões exercidas pelo contexto atual, além da frequência relativamente alta dos antigos cinemas e da história cultural da cidade. Conforme as respostas obtidas no questionário autoperenchido, cruzadas com as pesquisas realizadas junto a cinemas

existentes no país e entrevistas com pessoas especializadas no ramo, detectaram-se algumas características específicas necessárias ao atendimento das necessidades deste mercado.

O constante contato com as distribuidoras de filmes, de equipamentos e empresas de manutenção, também é importante e visa ao conhecimento de novidades no ramo cinematográfico, a fim de fornecer aos clientes um serviço de qualidade e atualizado, condizente com o que acontece no restante do país, sem que necessitem sair do município. Este contato também é essencial para a formação de parcerias que permitam diminuir a distância entre as empresas do interior e as das capitais. Mais uma vez é necessário que o empreendedor possua uma boa capacidade de negociação e persuasão para obter mais benefícios para sua empresa e para seus clientes. A busca de patrocínio é apontada como mais um fator que pode beneficiar o negócio a ser implantado, o patrocinador e, principalmente, a população local. Seguindo esta linha de raciocínio, também se torna interessante a busca de apoio da prefeitura ou órgãos do governo, para facilitar a implantação do negócio.

De fato, trata-se de uma iniciativa que necessita de investimentos altos, no entanto, o empreendimento possui grande demanda e apresenta possibilidades de retorno para a atividade principal e para a promoção e exploração de outras atividades conjugadas. Dessa forma, deve-se aliar a capacidade empreendedora, à criatividade e à qualidade de serviços a fim de se conquistar a clientela, já que a população-alvo possui características e preferências diversificadas, mas um desejo comum de estar de novo no “escurinho do cinema”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, J. A. **Lavras** [on line]. 1999. Disponível: <http://www.uflanet.com.br.htm>. [capturado em 10 fev. 1999.]
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.
- BOLETIM BIBLIOGRÁFICO (do IBGE). Lavras, v. 1/1. 1998.
- BRAMANTE, A. C. Lazer: concepções e significados. **Licere: Revista do Centro de Estudos de Lazer e Recreação/EEF/UFMG**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 9-17, 1998.
- CLEMENTE. A. Estudo de mercado. In CLEMENTE. A. (org). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 69-82.
- DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432p.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987. 118p.
- DEMO, P. **Avaliação qualitativa: polêmicas do nosso tempo**. Campinas: Autores Associados, 1996. 102p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987. 378p.

EUSTÁQUIO, N.; ARAÚJO JR., N. A multiplicação das poltronas. **Correio Braziliense**, Brasília, 13 maio 1997. Caderno dois, p.1, c.2.

FLEURY, M.T.L; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L.A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37. Jan./mar. 1997.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: UNESP, 1991. 177p.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipo fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, 35 (3): 20-29, maio/jun. 1995a.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 35(4): 65-71, jul/ago. 1995b.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis, Vozes, 1987.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527p.

LAVILLE.C. ; DIONE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MANAGEMENT Systems International. Brasília, 1995. 525p. (manual do workshop Empretec).

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1996. v.1. 336p.

MEDEIROS, E. B. **O lazer no planejamento urbano.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. 264p.

MOREIRA, S. do A. Perfil sócio-cultural de Lavras. **Acrópole**, Lavras, 27 jul. 1975. p.2-3. (Separata da Tribuna de Lavras).

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 224p.

NEVES, C. DAS. Técnicas de análise e previsão de mercado. In CLEMENTE. A. (org). **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 83-101.

PRADO, F. DE A. Prazer é fundamental. **Você S. A..** São Paulo: Abril, set. 1998. p.68-71.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Harvard University Press, 1949.

TAGLIACARNE. G. **Pesquisa de mercado: técnica e prática.** São Paulo: Atlas, 1989. 468p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. 90p.

WERNECK, C. L. G. Lazer e formação profissional na sociedade atual: repensando os limites, os horizontes e os desafios para a área. **Licere: Revista do Centro de Estudos de Lazer e Recreação/EEF/UFMG**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 47-65, 1998.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1986. 294p.