

AS ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS DAS SALAS DE EXIBIÇÃO NO BRASIL

Priscila Silva Esteves¹

Leandro Maurício Medeiros Vieira²

Marcos Ferasso³

RESUMO

O presente trabalho estuda o panorama atual das salas de exibição no Brasil, fazendo uma análise histórica sobre a evolução deste mercado, o crescimento do número de salas e o aumento do público espectador, principalmente na última década. O estudo tem foco na nova tendência das salas de exibição atuais, que buscam concentrar seus esforços em atributos específicos que antes eram deixados de lado pelas empresas do ramo. Para uma análise mais profunda sobre a estratégia adotada por essas organizações, esta pesquisa tomou como base os conceitos abordados pelo autor Michael Porter em seus livros sobre estratégia empresarial.

Palavras chave: Cinema; mercado exibidor; estratégia

ABSTRACT

This paper studies the present scenario of cinema rooms in Brazil, making a historical analysis about this Market evolution, the growth in room numbers and spectators, mainly in the last decade. The study focuses in specific attributes that were not considered by the enterprises in the sector. For a deeper analysis about the adopted strategy by these firms, this research was based in concept from Michael Porter's books related to business strategy.

Key words: Cinema; exhibition market; strategy

¹ Possui Doutorado em Administração (Marketing) pelo PPGA/UFRGS, Mestrado em Administração (Marketing) pelo PPGA/UFRGS, Especialização em Pedagogia Empresarial pela ESAB (Escola Superior Aberta do Brasil), Extensão em Formação Pedagógica (Feevale) e Graduação em Administração de Empresas pela UFRGS. Atualmente, é professora do câmpus Viamão e coordenadora do Curso Técnico em Serviços Públicos. E-mail: priesteves@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Certificado em Empreendedorismo pela Harvard Business School. Tem MBA em Marketing, pelo Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM). Administrador de Empresas pela UFPB e bacharel em Direito pelo UNIPÊ. E-mail: leandro@administradores.com.br

³ Bacharel em Administração (2002) e Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2005). Especialista Internacional em Desenvolvimento Local pela Organização Internacional do Trabalho - Nações Unidas, Turim, Itália (2006). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com estágio de mestrado na Euromed-Marseille Ecole de Management - Marseille, França (2008), onde atuou como Visiting Professor (Exchange student). Atualmente, é Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: admmarcos@admmarcos.adm.br

Introdução

O mercado de exibição brasileiro vem crescendo muito na última década, superando uma crise enfrentada nos anos anteriores, quando houve uma queda brutal no número de salas existentes e no público espectador. Com o crescimento da venda de DVD's e a existência de cada vez mais canais de televisão, as empresas responsáveis pela exibição de filmes estão tendo que buscar novas formas de captar e fidelizar seus clientes a fim de conquistarem uma fatia significativa neste mercado, considerando-se que o Brasil possui um dos mais baixos índices de ida ao cinema no mundo.

Nas últimas décadas surgiu um novo tipo de empresas que prestam este serviço, que passaram a valorizar outros aspectos antes deixados de lado por organizações do ramo. O “conceito multiplex”, como foi chamado, surgiu buscando um posicionamento estratégico baseado na diferenciação, dando foco a atributos como conforto e desenvolvimento de novas tecnologias de exibição, entre outros. O aparecimento deste tipo de organização gerou uma mudança expressiva no panorama das salas de cinema no mundo, provocando um fechamento de centenas de cinemas de rua, e com isso causando uma mudança muito grande no fluxo de clientes, que passaram a migrar para estes complexos.

Frente a isso, este artigo buscará estudar o panorama atual das salas de exibição no Brasil, analisando mais profundamente a estratégia adotada por empresas que agregam o conceito multiplex na sua prestação de serviço. Para tanto, será feita uma revisão de literatura estruturada nos conceitos adotados por Michael Porter, que servirá como base para o aprofundamento do estudo em questão

Estratégias Competitivas

Segundo Porter (1992), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

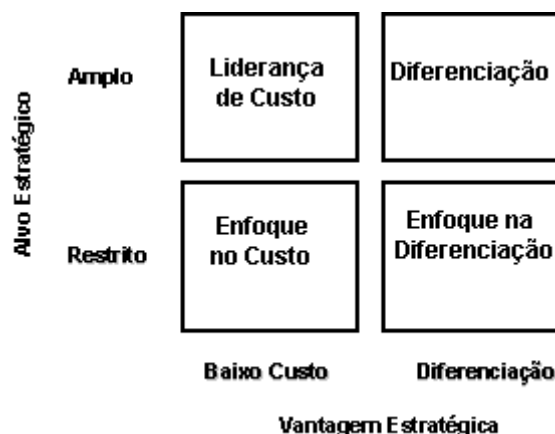
Para o autor, duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a

longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva se refere aos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

É importante ressaltar a relevância da posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a indústria seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco melhores forças do que seus rivais (cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre dos concorrentes existentes).

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média de uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.



Fonte: Porter (1992)

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular. Embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se a empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

Liderança no Custo

A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas – a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo.

A lógica estratégica da liderança no custo normalmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição.

Diferenciação

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores em uma indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. Os meios para diferenciação são peculiares a cada indústria.

A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos únicos, com o fito de se diferenciar de suas correntes. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

Enfoque

Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva real.

A estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo que atendem outros. O enfocador pode obter, assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos. A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. O enfoque por si só não é suficiente para um desempenho acima da média.

Meio Termo

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento. Na maioria das indústrias, um número bem pequeno de concorrentes está no meio termo.

Panorama Atual das Salas de Exibição no Brasil

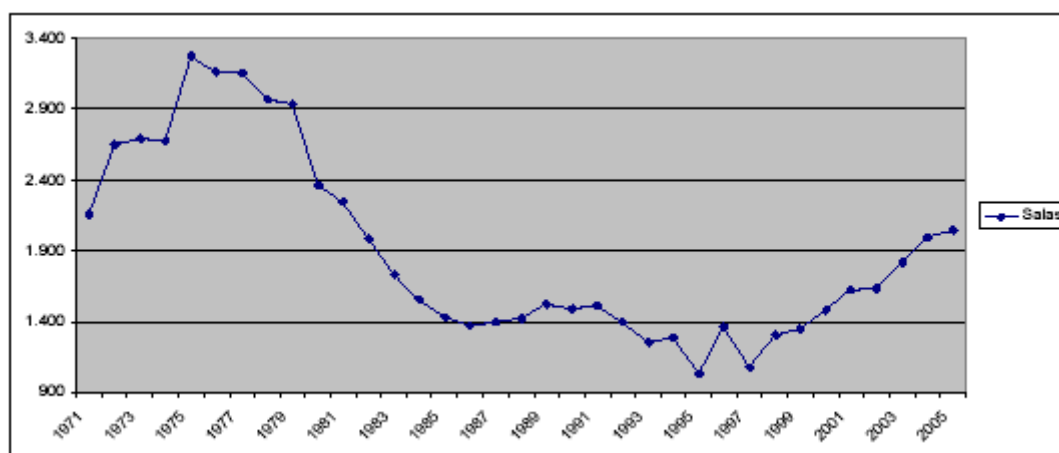
Atualmente, as pessoas têm dedicado horas de seus dias para atividades relacionadas aos seus trabalhos e estudos, tornando suas horas de lazer momentos quase “sagrados”. A ida ao cinema, entretanto, tem sido vista como uma das principais opções de lazer das populações das grandes cidades.

O Brasil, todavia, apresenta um dos mais baixos índices mundiais quanto à frequência de sua população às salas de cinema. Enquanto nos Estados Unidos, cada habitante vai ao cinema pelo menos cinco vezes ao ano, no Brasil esse índice é de 0,4 (segundo Nilson Rodrigues, diretor da Agência Nacional do Cinema), o que significa que o brasileiro vai ao cinema apenas “meia” vez por ano, não sendo incomum encontrar pessoas que nunca foram ao cinema.

Segundo Fagundes (2006), o Brasil possui, atualmente, cerca de 2045 salas de cinema - o que corresponde a cerca de uma sala de cinema para cada 91 mil habitantes -, distribuídas em apenas 8% do total de municípios brasileiros. Segundo o IBGE, entre os municípios de até 20 mil habitantes, 98% não possuem salas de cinema. A precária situação do mercado de exibição brasileiro (em termos de número de salas) fica ainda mais evidenciada quando são analisados os casos mexicano, argentino e americano. No México, existe uma sala de cinema para cada 44 mil habitantes, na Argentina uma sala para cada 37 mil habitantes e nos Estados Unidos uma para cada 10 mil habitantes.

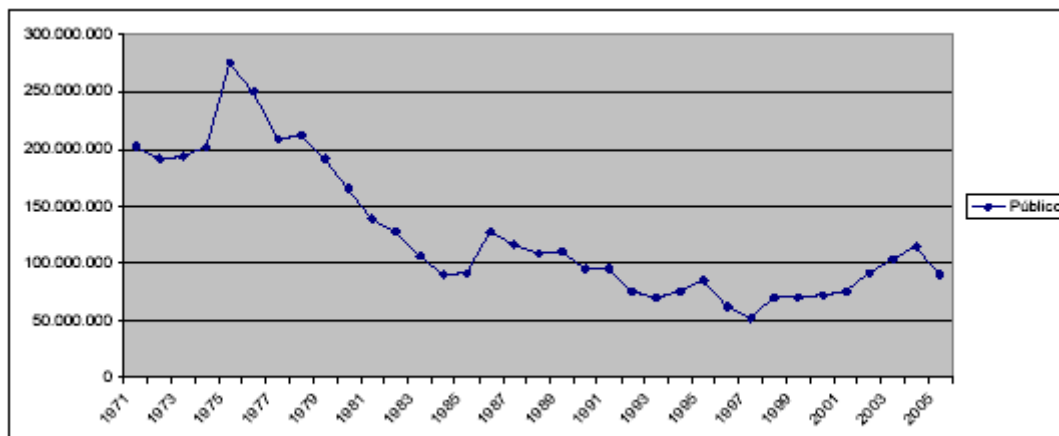
O mercado de Porto Alegre é atípico, pois possui uma maior densidade de salas de cinema por habitantes, possuindo em 2003 cerca de 61 salas comerciais (uma sala para cada 23 mil pessoas).

Após um período de crise existente neste ramo de atuação, e apesar do crescimento da venda de DVD's e o surgimento de cada vez mais canais de televisão, o mercado das salas de exibição vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos, considerando-se o número de salas existentes e o público espectador, conforme pode ser observado pelo gráfico abaixo.



Fonte: Fagundes (2006)

O aumento no número de salas existentes no Brasil foi acompanhado por uma elevação no público espectador, que na última década vem crescendo (acompanhado de um declínio no último ano). Em 2005, foram vendidos no Brasil cerca de 90 milhões de ingressos de cinema, magnitude que representa um crescimento de 5,5% em relação a 1995. A renda total de bilheteria em 2005 foi de cerca de 644 milhões de reais.



Fonte: Fagundes (2006)

Muitas pessoas acham que as salas perderam um pouco do romantismo que tinham quando elas funcionavam em instalações próprias. É natural que elas percebam isso, pois com o aumento da demanda, houve um certo distanciamento em relação ao usuário. O que é de certa forma um paradoxo, pois ao mesmo tempo que elas oferecem um maior conforto e opções de serviços, há também uma carência no trato mais afetivo com as pessoas.

Os shopping centers ocupam um importante papel nessa revitalização da indústria de exibição. Após o significativo crescimento desses centros, na década de 90, a indústria de exibição virou-se para esse segmento, onde, atualmente, se concentram quase todos os investimentos do mercado exibidor, que, anteriormente, se estabeleciam nas ruas dos centros urbanos, afirmam Saab e Ribeiro (2000). Diversos são os fatores que contribuíram para a transição dos cinemas de rua para os shoppings, como, por exemplo, o fato destes últimos proporcionarem mais segurança e conforto ao público, e, também, pelo fato de possuírem grandes opções de lazer e fast-foods, que, provavelmente, serão o destino principal do público, após as sessões.

No final de 1999, de acordo com a Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE, existiam 162 shopping centers afiliados no país, os quais

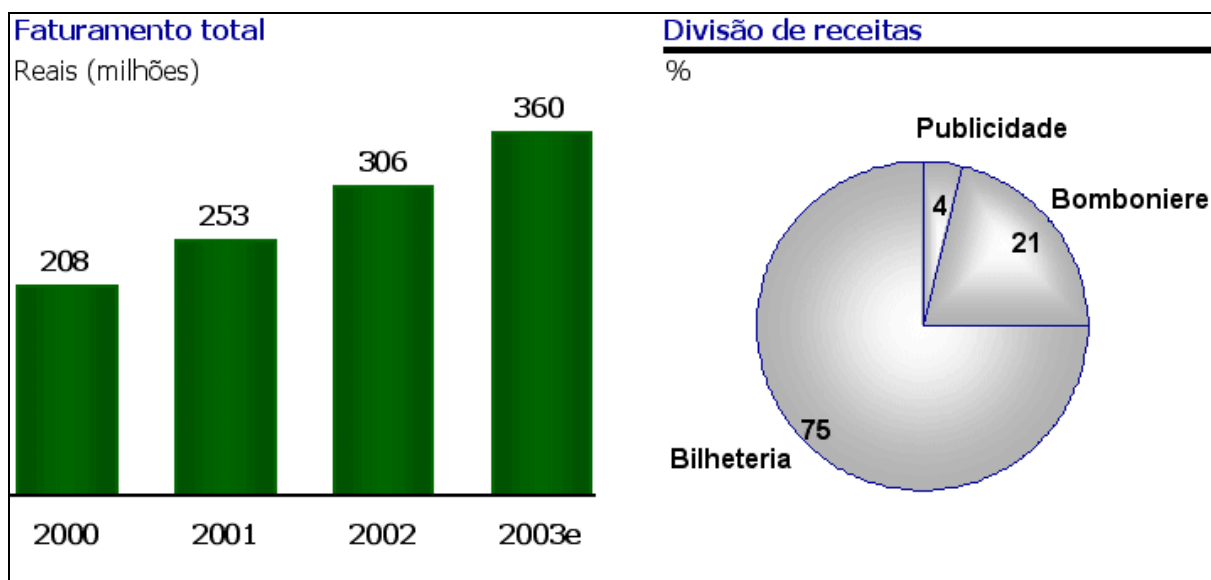
possuíam, conjuntamente, 534 cinemas, o que denota um crescimento de 8,76% em relação ao ano anterior, quando foram registrados 491 cinemas. Destaque-se que, em maio de 2000, o número de cinemas, nesses centros afiliados, já era de 588.

A Tendência Multiplex

O panorama das estruturas de exibição cinematográfica vem se alterando nas últimas décadas. Observa-se uma tendência mundial de criação de multiplex, um complexo de salas de exibição com excelentes recursos cinematográficos, onde se destacam, principalmente, o conforto, a qualidade e a modernidade. Este conceito surgiu há 13 anos, nos EUA, no Brasil, o multiplex aparece em 1997, a partir da entrada no mercado nacional de grandes exibidores estrangeiros, como o Cinemark e a UCI. Em março de 2000, inclusive, as empresas que operavam no Brasil salas de exibição multiplex organizaram a sua associação denominada Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadores de Multiplex (Abraplex).

Isso vem provocando uma alteração de comportamento do público que frequenta o cinema, passando em grande parte a migrar para este tipo de complexo. Uma consequência disso é que de 1991 a 2000, cerca de 430 salas de cinema de rua encerraram suas atividades no Brasil, segundo o site Cinema Brasil. A estimativa é de que em 2010 cerca de 79% do circuito nacional deverá ser contemplado por salas com o conceito multiplex. Em 2003, segundo a Abraplex, de um total de 1817 salas existentes, aproximadamente 30% estavam inseridas no conceito multiplex (546), colocadas em 60 complexos.

No caso de grandes exibidores, que operam salas multiplex, as receitas com alimentos e bebidas já representam cerca de 21% dos seus faturamentos, enquanto as decorrentes de propaganda e publicidade atingem 4% (conforme gráfico abaixo).



Fonte: Abraplex (2006)

As receitas com publicidade constituem outra contribuição que os multiplex estão trazendo para as empresas de exibição no Brasil. Com maior espaço, representado pelo aumento no número de telas disponíveis, onde é veiculada boa parte dos anúncios publicitários, e com maior capacidade de circulação do público, as multissalas vêm se tornando cada vez mais um destino de campanhas publicitárias, que são atraídas pelo baixo custo quando comparadas à utilização de outras mídias como a televisão, onde 30 segundos de exibição de anúncios no horário nobre chegam a ser sete vezes mais caros. Sendo o cinema uma mídia não dispersiva (como a TV), as mensagens publicitárias veiculadas são incorporadas de modo mais intenso pelo público, e nesse caso o multiplex vem contribuindo para o aumento das receitas daí auferidas. As campanhas publicitárias podem ser exibidas nas telas, nos intervalos entre um filme e outro, nas lojas de alimentação e de lazer, no videowall, distribuídas como panfletos e amostra grátis etc.

Os multiplex tornaram-se uma alternativa às salas de cinema comuns, que, com o passar dos anos, praticamente deixaram de proporcionar novidades ao público. O objetivo do multiplex é fazer com que o público não vá somente assistir a um filme e, logo após, ir embora. A finalidade primordial é fazer com que as pessoas desfrutem do cinema o máximo possível, pois lá são oferecidas várias alternativas de filmes, serviços e entretenimento.

Dentre os serviços oferecidos pelos multiplex, destacam-se pistas de boliche, estacionamento, salas de jogos eletrônicos e praças de alimentação, que podem ser visitadas durante os intervalos entre um filme e outro, ou, simplesmente,

no aguardo de um filme cuja procura é intensa e que, por isso mesmo, pode vir a demandar um tempo demasiado de espera para assisti-lo.

Porém, as novidades oferecidas pelas multissalas não param por aí, cabendo destacar, por exemplo, as seguintes: as antigas poltronas foram substituídas por outras mais modernas, reclináveis e equipadas com porta-copos e bandejas para alimentos; nas salas, em formato *stadium*, a pessoa que se encontra na frente não atrapalha a visão do filme de quem está atrás; há maior espaço entre as fileiras; as salas possuem equipamentos de som ultra-estéreo; as imagens são de última geração (algumas salas foram inauguradas exibindo imagens 100% digitalizadas); há lugares especialmente destinados a deficientes físicos e pessoas obesas; as vendas de ingressos podem ser antecipadas, assim como ser feitas até pela Internet; enfim, são instalações bastante modernas, localizadas em áreas que chegam a ocupar até 30 salas de exibição.

Para os exibidores, as salas multiplex representam, além de tudo, uma diminuição significativa de custos, alcançada, por exemplo, com a redução nos gastos com salários, pois o número de funcionários é, basicamente, o mesmo de um cinema comum, e também com a otimização dos gastos de sua construção relativamente à de um cinema com apenas uma sala. No tocante à estrutura de gastos necessários à construção e implantação de um "multiplex" padrão, composto de 8 a 10 salas de exibição, deve ser destacado que, em média, o gasto total é da ordem de US\$ 4 milhões.

Há também o aspecto do retorno financeiro, que, para os investidores, é mais rápido do que em uma sala comum. Além da diminuição dos custos e do retorno financeiro a curto e médio prazos, com os multiplex é visível o aumento de público, podendo, portanto, ser obtido maior faturamento para as empresas, especialmente nas diversas lojas de alimentação lá instaladas.

Principais Complexos Multiplex no Brasil:

No Brasil existem duas grandes empresas com estas características, são elas: Cinemark e UCI (United Cinemas International).

Cinemark

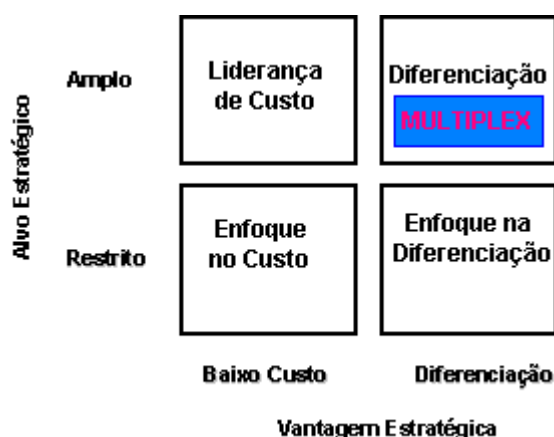
Fundada em 1984, com sede nos Estados Unidos - onde é a terceira maior cadeia exibidora - está presente em outros 12 países, possuindo cerca de 3.900 salas ao redor do mundo. Desde 1997 no país, a Cinemark é a maior rede de cinemas do Brasil, hoje operando mais de 317 salas distribuídas em 22 cidades brasileiras. A empresa, desde o início de suas operações, já vendeu mais de 130 milhões de ingressos, faturou mais de 300 milhões de Reais só em 2005 e deve alcançar um faturamento acima de 330 milhões em 2006. Os complexos Cinemark estão distribuídos por São Paulo (onde estão mais de 190 salas), Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Distrito Federal, Amazonas, Mato Grosso do Sul, Sergipe e Rio Grande do Norte.

UCI (United Cinemas International)

Constituída a partir de uma associação entre a Paramount e a Universal Studios, a UCI começou a atuar no Brasil em 1997. Possui 111 salas divididas entre cidades como Rio de Janeiro, Salvador, Curitiba, Fortaleza, Recife e São Paulo. Embora seja uma empresa de capital norte-americano, a UCI não opera nos Estados Unidos, concentrando-se no Reino Unido, onde conta com mais de 300 salas, em um total de mais de 850 salas distribuídas por todo o mundo.

Posicionamento Estratégico

Analisando as estratégias adotadas pelas empresas dos complexos multiplex, observa-se que elas estariam dentro da estratégia de diversificação apresentada por Porter (1992). As principais razões para este posicionamento seriam a seleção de atributos considerados importantes pelos clientes (como o conforto, a tecnologia adotada para exibição dos filmes e a existência de outros atrativos como opções para se usufruir antes ou após a ida ao cinema) para dar um maior enfoque buscando uma posição singular no mercado.



As outras empresas deste ramo de atuação buscam outros atrativos para captar mais clientes como preço baixo, salas com filmes alternativos, entre outros. Devido a esta opção por um foco em atributos diferenciados, as multiplex apresentam um diferencial neste mercado, podendo, então, cobrar um preço-prêmio para tal serviço. Apesar de apresentarem um custo para seus clientes um pouco mais elevado que as outras empresas inseridas neste ramo de atuação, o público que frequenta as multiplex não se restringe a pessoas de alta renda, uma vez que cada vez mais pessoas estão aderindo a este tipo de empresa.

Considerações Finais

Analisando o panorama atual do mercado das salas de exibição no Brasil, é possível observar que houve um crescimento expressivo no número de salas de cinema existentes e no número de espectadores (apesar de este índice ainda ser considerado muito baixo se comparado a outros países do mundo), superando uma crise enfrentada nos anos anteriores. Devido a isso, as empresas inseridas neste mercado estão tendo que buscar novas formas de captar clientes e satisfazer as suas necessidades a fim de se manterem neste acirrado mercado.

Nas últimas décadas, com o surgimento do conceito multiplex, muitas organizações passaram a reavaliar as suas estratégias. Isso fez com que houvesse um fluxo migratório de clientes para estes tipos de complexos, provocando o fechamento de muitas organizações que permaneceram indiferentes a essas alterações, ou que não estruturaram esforços para uma melhor definição de sua estratégia de atuação dentro deste mercado.

A definição da estratégia de atuação da empresa é essencial para o seu sucesso, pois uma organização que se posiciona bem é capaz de obter altas taxas de retorno. Segundo Michael Porter (1992), uma empresa, mesmo em uma indústria muito atrativa pode, ainda assim, não obter lucros atrativos se tiver escolhido má posição competitiva.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS EXIBIDORAS CINEMATOGRAFICAS OPERADORAS DE MULTIPLEX. Disponível em <<http://www.abraplex.com.br>>. Acesso em: 11 nov 2006.

CANEDA, Daniela G. **Avaliação do nível de satisfação dos clientes de um complexo de salas de cinema**. Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. 119p.

COSTA, Sílvia. Cinema para todos: os benefícios dos Funcines para a sociedade brasileira. Revista Consultor Jurídico. Julho 2003.

FAGUNDES, Jorge; SCHARTZ, Luis Fernando. **Defesa da concorrência e a indústria do cinema no Brasil**. Disponível em <<http://www.culturalivre.org.br/artigos/def-concorrencia-cinema-schuartz-fagundes.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2006.

FINGER, Klauss Pereira. **A satisfação do cliente em um cinema através do enfoque da “janela do cliente”**. Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. 79p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2006.

LIBERALI, Jordana Folle de Menezes. **Consumo de experiência: Um estudo junto aos clientes de cinemas de Shopping Centers de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. 110p.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992.

RODRIGUES, Nilson. **Mais salas de cinema para o Brasil**. Disponível em: <http://blogdodirceu.ig.com.br/materias/388001-388500/388305/388305_1.html>. Acesso em: 20 out. 2006.

SAAB, William; RIBEIRO, Rodrigo. **Panorama atual do mercado de salas de exibição no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cinemabrasil.org.br/cadastro/set1209.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2006.