

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

MARIA LUCIA POSSAS DE ALMEIDA

**GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA: UMA GESTÃO EM FAVOR DA CULTURA  
CINEMATOGRAFICA CARIOCA**

Niterói  
2016

MARIA LUCIA POSSAS DE ALMEIDA

**GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA: UMA GESTÃO EM FAVOR DA CULTURA  
CINEMATOGRAFICA CARIOCA**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Produção Cultural, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Produção Cultural.

Orientadora:  
Profª. Me. Lúcia Maria Pereira Bravo

Niterói  
2016

**Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá**

A447 Almeida, Maria Lucia Possas de.  
Grupo Estação de Cinema : uma gestão em favor da cultura cinematográfica carioca / Maria Lucia Possas de Almeida. – 2016.  
62 f. : il.  
Orientadora: Lúcia Maria Pereira Bravo.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Produção Cultural) Universidade Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social, 2016.  
Bibliografia: f. 58-62.  
1. Grupo Estação de Cinema (Rio de Janeiro, RJ). 2. Gestão.  
3. Cultura. 4. Cinema. I. Bravo, Lúcia Maria Pereira. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Arte e Comunicação Social. III. Título.

# ATA DE APRESENTAÇÃO DE TRABALHO FINAL DO CURSO DE PRODUÇÃO CULTURAL

## IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO

Nome do Candidato:  
**MARIA LUCIA POSSAS DE ALMEIDA**

Matrícula: 112033015

Título do Trabalho:  
**GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA: UMA GESTÃO EM FAVOR DA CULTURA CINEMATOGRÁFICA CARIOCA**

Orientador: **Me. Lucia Bravo**

Categoria: **Monográfica**

Data da Apresentação: **01/04/2016**

## BANCA EXAMINADORA

1º Membro (Presidente): **Me. Lucia Bravo**

2º Membro: **Me. Maria Teresa Mattos de Moraes**

3º Membro: **Dr. Wallace de Deus Barbosa**

## AVALIAÇÃO:

Análise / Comentário

O trabalho prima por uma abordagem precisa de questões da gestão de equipamentos culturais cinematográficos. A aluna demonstra fluência no tratamento do tema em texto de estrutura sólida e bem desenvolvida, com citações pinceladas de fontes diversas, que se articulam alcançando, para além da qualidade acadêmica, o resgate do valor do caso abordado.

A banca recomenda a continuidade de estudos acadêmicos sobre este campo da produção cultural e atribuiu a aluna nota 10,0 (dez).

Nota Final (média dos três integrantes da Banca Examinadora):

10,0 (dez).

ASSINATURAS

Lucia Bravo  
 1º Membro (Presidente)

Maria Teresa Mattos de Moraes  
 2º Membro

Wallace de Deus Barbosa  
 3º Membro

Dedico o presente trabalho aos estudantes e pesquisadores da área cultural, assim como aos apaixonados pela sétima arte e frequentadores assíduos de salas de cinema.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, Luciana Possas, que sempre nos apoiou e demonstrou um amor imensurável pelos filhos, priorizando a nossa educação acima de tudo. Não chegaria aqui sem você e sua dedicação incansável.

Ao meu irmão e melhor amigo Paulo Roberto Possas, por ser alguém em quem eu possa me espelhar e por estar sempre ao meu lado.

Ao meu avô Celso Macedo Possas e padrinho Celso Possas Jr., que sempre me motivaram e me fizeram acreditar que sou capaz de alcançar meus objetivos, tendo como base a busca incessante pelo conhecimento.

Aos meus inúmeros e amados amigos, que me apoiaram e ajudaram em todas as etapas da minha vida, estando presentes nos momentos mais especiais, assim como nos mais difíceis.

Ao meu maior companheiro, Paulo Cesar Barbosa, fica a minha gratidão eterna por todo apoio incondicional, pelo carinho inesgotável e pelo estímulo constante desde que, felizmente, cruzamos o caminho um do outro.

Aos meus amigos de turma e excelentes mestres da Universidade Federal Fluminense, que me proporcionaram experiências e ensinamentos inesquecíveis.

Agradeço imensamente à orientadora Lúcia Bravo por toda dedicação, paciência e ensinamentos valiosos, além dos ótimos encontros para conversas acompanhadas de boas risadas e trocas produtivas. Obrigada por compartilhar seus conhecimentos, me motivando ainda mais a trabalhar na área do cinema e audiovisual.

Em especial, meu grande agradecimento ao presidente do Grupo Estação de Cinema, Marcelo França Mendes, por ter dedicado um tempo em meio à sua rotina para me receber e responder questões sobre a empresa que motivou esta pesquisa.

A ideia de ir ao cinema fez Hugo se lembrar do que seu pai tinha contado sobre como era ir ao cinema quando ele era garoto, na época em que os filmes eram novidade. O pai de Hugo disse que tinha adentrado a sala escura e, na tela branca, havia visto um foguete voar para dentro de um olho desenhado na cara da Lua. Seu pai falou que nunca tinha experimentado sensação parecida. Era como ver seus sonhos em pleno dia.

*Brian Selznick – A Invenção de Hugo Cabret.*

## **RESUMO**

A presente monografia tem como objetivo realizar um estudo de caso sobre o Grupo Estação de Cinema, principal rede exibidora de filmes de arte na cidade do Rio de Janeiro, a partir de um diagnóstico acerca das características inovadoras da gestão dos seus cinemas ao longo dos trinta anos de sua trajetória. Foram analisados os diversos mecanismos e ferramentas utilizados que ajudaram a colocar o nome do Estação em relevo no cenário da exibição cinematográfica da capital carioca, consagrando-se como um empreendimento cultural diferenciado que segue mantendo sua proposta inicial no que se refere à qualidade de programação, tornando-se referência no parque exibidor nacional.

Palavras-chave: Grupo Estação de Cinema, gestão cultural, mercado exibidor cinematográfico.



## **ABSTRACT**

The present work has the objective of studying Grupo Estação de Cinema, the main art-film exhibitor in Rio de Janeiro, through the diagnosis of its innovative characteristics in managing the movie theaters. We have analyzed several mechanisms and the management tools that helped put the name of Estação in the spotlight of Rio de Janeiro cinema exhibition scene, celebrated as a different cultural project that keeps its initial proposal about the quality of the movies exhibited, becoming a reference among national exhibitors.

Keywords: Grupo Estação, cultural management, cinema exhibition market.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Tabela 1 – Evolução das salas de exibição de 1971 a 1985 .....	15
Tabela 2 – Evolução das salas de exibição de 1993 a 2014 .....	20
Fotografia 1 – Homenagem a Oscarito e Grande Otelo no Saguão do Estação Botafogo .....	23

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. A ORIGEM DO GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA</b> .....	15
<b>2.1. O mercado exibidor brasileiro das últimas décadas do século XX até a atualidade.</b> .....	15
<b>2.2. O ousado projeto do Cineclubes Estação Botafogo.</b> .....	21
<b>2.3. As condições que favoreceram o projeto.</b> .....	24
<b>3. UMA TRAJETÓRIA DE TRÊS DÉCADAS</b> .....	27
<b>3.1. De cineclubes à rede de cinemas</b> .....	27
<b>3.2. A crise, o apoio do público e a relação com os patrocinadores</b> .....	34
<b>4. O GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA E UMA GESTÃO INOVADORA</b> .....	41
<b>4.1. Gestão cultural, empreendedorismo cultural e o Grupo Estação.</b> .....	41
<b>4.2. A gestão de um empreendimento cultural singular no ramo da exibição.</b> .....	44
<b>4.3. Perspectivas para o futuro da rede de cinemas</b> .....	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	58

## 1. INTRODUÇÃO

Para o trabalho de conclusão do curso de graduação em Produção Cultural, foi realizado um estudo de caso sobre o Grupo Estação de Cinema, empresa especializada em exibir, distribuir e promover filmes de arte na cidade do Rio de Janeiro. O Grupo Estação é responsável, atualmente, por 17 salas de exibição em cinco cinemas diferentes na capital carioca: Estação Botafogo, Estação Rio, Estação Barrapoint, Estação Ipanema e Estação Gávea.

A pesquisa foi feita sob um olhar analítico acerca da gestão realizada pela rede de cinemas, que resultou em um sucesso da iniciativa como um empreendimento cultural diferenciado no Rio de Janeiro. Os cinemas do Estação são, hoje, um ícone do mercado exibidor e da cultura carioca em geral, conhecidos em nível nacional, sobretudo, pela qualidade de sua programação.

O que motivou a escolha do Grupo Estação de Cinema como objeto de estudo para o trabalho de conclusão de curso foram as diversas pesquisas realizadas sobre o processo de fechamento dos cinemas de rua no Rio de Janeiro. Ao buscar entender o que levou à extinção desses espaços cinematográficos tão consagrados na primeira metade do século XX, foi perceptível como o Grupo Estação se manteve na contramão dessa tendência do mercado exibidor, já que iniciou sua trajetória na década de 1980, período em que cada vez mais salas desse tipo eram fechadas.

O Estação ocupou seu primeiro cinema de rua abandonado (Cine Coper) em 1985, no bairro de Botafogo, zona sul do Rio de Janeiro, para dar início ao cineclube que originou a rede de cinemas. Depois, quando seus idealizadores procuraram expandir o negócio, continuaram buscando esses espaços clássicos para dar prosseguimento ao que almejavam. Não é à toa que, dos cinco atuais cinemas da rede, apenas o Estação Gávea não é um cinema de rua – fica no *Shopping* Gávea, no bairro que dá nome ao estabelecimento.

A pesquisa tem o intuito de verificar o que tornou possível manter equipamentos culturais com as características dos geridos pelo Grupo Estação dentro de uma realidade de mercado cinematográfico em constante transformação, assim como a curiosidade em entender o que o Estação fez de diferente na gestão dos seus cinemas para prosperar e chegar aos seus 30 anos de atividade diante do contexto social, político e econômico em que se inseriu. Para tanto, sistematizam-se, em perspectiva historiográfica, informações dispersas em fontes variadas (jornais, revistas, depoimentos em redes sociais e afins), resgatando o percurso desses empreendedores a partir da ótica da gestão de equipamentos culturais voltados à exibição

cinematográfica no Rio de Janeiro.

A fim de perceber como o Grupo Estação se encaixou no parque exibidor carioca e captar a sua relevância no cenário cultural da cidade até hoje, propõe-se inicialmente, uma breve análise histórica do setor da exibição no Brasil nas últimas décadas do século XX. Esse panorama inicial tem como intenção revelar as circunstâncias do início das atividades dos então cineclubistas que, em breve, viriam a se tornar gestores culturais, apresentando um projeto inovador para a atividade de exibição na cidade.

Para entender as ações do Grupo Estação de Cinema no contexto cinematográfico carioca, serão utilizadas as obras de autores como Luiz Gonzaga de Luca, Márcia Bessa, Rafael de Luna Freire, Paulo Sérgio Almeida, Pedro Butcher e Jean-Claude Bernardet. Além disso, artigos com conteúdo pertinente sobre o mercado e o consumo de cinema no Brasil, de pesquisadores como Fabio Sá Earp, Helena Sroulevich, Arthur Autran, dentre outros, também dão embasamento ao estudo de caso.

Após essa primeira abordagem, uma apresentação ao Cineclube Estação Botafogo desvendará como foi a origem do atual Grupo Estação de Cinema. Serão apontadas as pessoas por trás do projeto inicial - como se uniram e o que as motivou a colocar o projeto em prática. Ainda no primeiro capítulo da pesquisa, serão averiguadas as condições que permitiram a fundação do cineclube, apesar dos fatores desfavoráveis às salas de exibição em 1985, e como esses jovens perceberam, de certa forma, essa viabilidade, que começava a demonstrar potencial para uma ação empreendedora.

A segunda etapa da pesquisa acompanhará a trajetória do Grupo Estação de Cinema, percorrendo os espaços que ocupou nos últimos 30 anos. Nesse percurso, serão apresentadas algumas fases: a transição do cineclube à rede de cinemas, caracterizando a atividade inicial e o que viria a se tornar uma empresa no ramo exibidor. Portanto, será verificado como o Estação se transformou de um projeto sem fins lucrativos na rede de cinemas de arte mais conceituada da cidade do Rio de Janeiro. Pretende-se, assim, desvendar como foi essa evolução mercadológica e a que se deveu.

Uma segunda fase, que pode ser considerada a áurea do Grupo Estação, que ocorre entre o momento em que se consolida como um circuito exibidor de qualidade até a crise enfrentada pelo grupo em 2014, que quase resultou no encerramento de suas atividades. É fundamental observar as dificuldades que a rede tem para resistir com seus cinemas, além de mostrar como o apoio do público durante o grave período foi essencial para compreender a importância do Estação para a cultura cinematográfica carioca.

Será realizada, também, uma análise da relação de patrocínio que a rede exibidora manteve com empresas privadas ao longo desses anos – como o Banco Nacional, primeiro patrocinador do Estação; e a empresa de TV por assinatura NET, atual patrocinadora - buscando compreender como funciona a dependência do Estação, enquanto rede de cinemas, para com esses patrocinadores.

O estágio final da pesquisa é destinado a averiguar como foi e como é conduzida a gestão do Grupo Estação de Cinema. Os profissionais que formavam a equipe idealizadora do Estação serão categorizados como empreendedores culturais, assim como será estabelecido o conceito de gestão cultural e como ela pode ser observada no trabalho realizado durante os 30 anos da rede de cinemas. Essa elucidação no campo do empreendedorismo e gestão cultural é essencial para compreender como a forma na qual esses ex-cineclubistas operavam transformou a marca do Estação em um ícone da exibição cinematográfica, sendo, atualmente, referência no segmento de cinemas de arte tanto no Rio de Janeiro, quanto no restante do país.

A argumentação terá como base os ensinamentos de autores como Maria Helena Cunha, que possui estudos consagrados na área de gestão cultural; Leonardo Brant, que trabalha com proficiência os conceitos de planejamento, gestão e marketing no âmbito da cultura; e Tânia Vidigal Limeira, referência nas pesquisas acerca de empreendimentos culturais.

Além disso, serão abordadas as estratégias e os mecanismos desenvolvidos na gestão do Grupo Estação de Cinema para que fosse mantido o selo de inovação no mercado exibidor carioca. Essa etapa da pesquisa permitirá a análise das ações desenvolvidas pela rede ao longo de sua trajetória, desde a escolha dos filmes que compõem a programação, passando pela multiutilização do espaço dos cinemas – transformados em complexos culturais completos para além da exibição de filmes – até a relação estabelecida com o público espectador.

Por fim, com base em entrevista com o atual presidente do Grupo Estação de Cinema, Marcelo França Mendes, serão revelados os planos para o futuro da rede exibidora. Propõe-se, dessa forma, entender como a equipe responsável pela gestão atual dos cinemas seguirá com a proposta inicial do projeto, dentro da realidade socioeconômica atual e das novas configurações do mercado cinematográfico.

As fontes de pesquisa sobre o Grupo Estação de Cinema ainda são consideradas incipientes por não haver trabalhos consideráveis que tratem do tema com profundidade. Sendo assim, para desenvolver a pesquisa, foram utilizadas diversas matérias em periódicos (como os jornais e revistas O Globo, Tribuna da Imprensa, Gazeta Mercantil, IstoÉ e outros) disponíveis para consulta no setor de pesquisa e documentação da Cinemateca do Museu de Arte Moderna (MAM) do Rio de Janeiro.

Nos arquivos, com datas de 1985 até meados dos anos 2000, encontram-se informações importantes sobre a rede de cinemas e notícias de acontecimentos que a envolvem desde o ano de sua inauguração até os dias de hoje. Esse acervo de documentos possui dados e relatos que permitem perceber a conjuntura econômica, social e política na qual o Estação surgiu, e como foram as principais mudanças no empreendimento ao longo desses anos, entre outras informações pertinentes à pesquisa.

Sites ligados à área cinematográfica, como o da ANCINE e Filme B, também foram consultados como fonte de dados estatísticos e outras informações relevantes, que subsidiem as reflexões em torno do tema, permitindo uma profunda análise das questões levantadas e comparações entre as diferentes fases que a indústria cinematográfica enfrentou, especificamente o segmento da exibição. Além desses materiais de consulta e das obras como referências teóricas, entrevistas realizadas com o atual presidente do Grupo Estação de Cinema, Marcelo França Mendes, também permitiram uma visão aprofundada e uma reflexão mais clara acerca do objetivo da pesquisa.

Compreender como uma rede de cinemas de arte prosperou pelos últimos 30 anos, caracterizada por pautar sua gestão em ações que fogem ao comportamento do grande circuito comercial de exibição cinematográfica, é fundamental para uma reflexão a respeito do papel que a busca pela inovação tem para os resultados positivos na gestão de um empreendimento cultural.

Desta forma, o estudo de caso sobre o Grupo Estação de Cinema tem como finalidade averiguar quais foram os fatores imprescindíveis para o sucesso de uma proposta diferenciada no setor de exibição cinematográfica, e o que se pode extrair na visão de um gestor e produtor cultural dessa experiência.

## 2. A ORIGEM DO GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA.

### 2.1. O mercado exibidor brasileiro das últimas décadas do século XX até a atualidade.

Os anos 1980 foram marcados por uma grande crise econômica que abalou o Brasil de diversas maneiras. Enquanto o país vivia o processo de abertura política com o fim do regime militar, o cenário econômico e social não era nada bom. Era necessário muito planejamento e investimento para que um empreendedor decidisse abrir um novo negócio, principalmente no âmbito cultural. E, por falar em crise, o segmento da exibição cinematográfica também não estava em sua melhor época.

Em 1975, com o surgimento de novos exibidores e um mercado muito mais consolidado e amplo, o parque exibidor brasileiro atingiu seu melhor patamar, com 3.276 salas de exibição espalhadas por pequenas e grandes cidades do país. Entretanto, nos dez anos subsequentes, observamos o fechamento de cerca de 1.788 salas de cinema, acarretando uma crise no mercado exibidor brasileiro.

Tabela 1 – Evolução das salas de exibição de 1971 a 1985.

Ano	Salas
1971	2.154
1972	2.648
1973	2.690
1974	2.676
1975	3.276
1976	3.161
1977	3.156

Ano	Salas
1978	2.973
1979	2.937
1980	2.365
1981	2.244

Ano	Salas
1982	1.988
1983	1.736
1984	1.553
1985	1.428

Fonte: Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual – OCA.

O início dessa crise está relacionado, principalmente, ao aumento da popularidade da mídia televisiva no Brasil. Os aparelhos de TV passaram a ser vendidos por um preço mais



acessível ao consumidor que, ao mesmo tempo, passava a dispor de novas facilidades de compra com linhas de crédito. A televisão se tornou uma opção barata e prática de lazer doméstico, seguida pelo videocassete e demais opções de consumo de produtos audiovisuais, que estavam cada vez mais presentes na vida dos brasileiros.

Em face dessa nova realidade, as pessoas não precisavam mais, necessariamente, sair de casa para assistir um filme como forma de lazer. O espectador que costumava ir frequentemente ao cinema, transformou esse hábito em algo ocasional (FREIRE, 2012), o que gerou um grande impacto para os exibidores que estavam acostumados com salas cheias e vultosa arrecadação. A falta de uma política governamental voltada para o setor, o empobrecimento da população como consequência da inflação, a especulação imobiliária e a degradação urbana associada à violência (AUTRAN, 2009) podem ser acrescentados à lista de outros fatores que contribuíram para essa decadência.

Com esse cenário de crise econômica no país e as mudanças de hábito dos consumidores, os exibidores tinham poucas expectativas em relação ao futuro da atividade, tal qual se afigurava naquele momento, e precisavam pensar e planejar muito bem antes de abrirem novas salas em seus cinemas e/ou erguer novos espaços de exibição.

Os cinemas que conseguiram resistir à crise que tomou conta do setor nesse período passaram por muitas mudanças para se adequarem à realidade econômica do mercado exibidor, como a diminuição de lugares nas salas para mantê-las cheias. Eventualmente, muitos dos que sobreviveram ao primeiro impacto da crise também enfraqueceram e fecharam as portas.

A ausência de iniciativa, a falta de perspectiva e a incapacidade de analisar a situação, a dependência em relação aos distribuidores estrangeiros, bem como a retração do comércio cinematográfico nas últimas décadas fizeram com que os exibidores que atuam no Brasil se tornassem um empresariado emperrado, fraco, que não consegue enfrentar os novos dados da situação, quaisquer que sejam. (BERNARDET, 2009, p. 27).

Muitos chegaram a acreditar no fim do hábito de ir ao cinema, graças à diminuição do número de salas e da falta de boas perspectivas para esse segmento da indústria cinematográfica. Previam que novas formas de entretenimento caseiro fossem tomar conta da rotina das pessoas, e o cinema nunca mais voltaria a ser uma das maiores e mais rentáveis atividades de lazer. Atualmente, já na segunda década do século XXI, há diversas opções domésticas de como assistir filmes sem despender dinheiro com transporte, ingresso e demais custos que possam envolver uma ida ao cinema. A tendência é que surjam ainda mais

alternativas de lazer para as pessoas desfrutarem em suas residências, forçando os exibidores a criarem novas formas de elevar o interesse do público por essa opção tradicional de acesso à cultura.

Fato é que, em meados da década de 1980, acelerou-se o processo de fechamento dos tradicionais cinemas de rua, levando a uma futura extinção desses espaços consagrados durante o século XX. Por “cinema de rua” entendemos os estabelecimentos cinematográficos erguidos nas calçadas das ruas e/ou em pequenas galerias, sendo assim também chamados de “cinemas de bairro” (CAIAFA, J; FERRAZ, T. 2012, p.128). Dispunham de salas grandes, com capacidade para centenas de espectadores e eram caracterizados por suas arquiteturas diferenciadas, com fachadas e letreiros grandes que chamavam a atenção de qualquer um que passasse por perto.

O circuito cinematográfico remanescente nesse começo da década de 1990 era calamitoso. Grande parte dos grandes cinemas instalados nos centros geográficos das capitais havia sido convertida para a exibição de filmes pornográficos. Aqueles que permaneciam enquanto cinemas tradicionais eram absurdamente precários. (LUCA, 2010, p. 58)

Com essa afirmação, o autor Luiz Gonzaga de Luca ressalta a dificuldade que os operadores de cinemas de rua tinham para manter suas salas abertas e com qualidade para permanecer atraindo o público. No Rio de Janeiro, por exemplo, cidade que já teve cerca de duzentos cinemas de rua, tem atualmente menos de vinte<sup>1</sup>. Esses raros espaços cinematográficos ainda em funcionamento não conseguiram conservar, no entanto, em sua maioria, o conceito original tanto na estrutura física quanto na atividade exibidora em si (BESSA, 2013).

O fator principal para esse tipo de espaço cultural começar a sumir das calçadas dos bairros foi justamente o processo de migração das salas de exibição para os *shopping centers*. O primeiro *shopping* instalado no país foi o *Shopping Iguatemi*, em 1966. O mesmo recebeu suas duas primeiras salas de exibição já em 1967, da Companhia Serrador e da Sul-Paulista. (LUCA, 2010). Porém, nessa época, ainda eram consideradas exceções. Somente ao longo da década de 1990 que esse processo foi intensificado como uma alternativa do exibidor para se manter na atividade e não afundar junto com a crise que afetava o setor por anos seguidos.

---

<sup>1</sup> Jornal O Globo - Cidade do Rio já teve 198 cinemas de rua nos anos 1960, mas hoje conta com apenas 16. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/cidade-do-rio-ja-teve-198-cinemas-de-rua-nos-anos-1960-mas-hoje-conta-com-apenas-16-13518271#ixzz3v0bF9AZZ>.

Essa transição das calçadas para os corredores dos grandes estabelecimentos comerciais foi consequência de diversos fatores e mudanças socioeconômicas ocorridas na sociedade brasileira nas últimas décadas do século XX. A especulação imobiliária forçou o fechamento de muitos cinemas que não possuíam verba suficiente para manter suas portas abertas. Além disso, o aumento da violência fez com que a população buscasse espaços onde a segurança era garantida, e os cinemas de rua, apesar de terem funcionários especializados, não ofereciam tanto conforto nesse sentido quanto os *shoppings*.

Outro fator que afastou a população desses espaços culturais tradicionais e a aproximou dos *shoppings* foi que, no último, havia a garantia de estacionamento, o que fez toda a diferença para as classes média e alta, que formavam a maior parte do público espectador - consequência da elitização proveniente da elevação do preço dos ingressos em meio à crise. Somou-se a isso a possibilidade de o cliente otimizar seu tempo, conseguindo conciliar a ida ao cinema com as atividades que envolviam compras, alimentação e demais afazeres no espaço diversificado dos *shoppings*.

Do ponto de vista do exibidor, era mais viável transferir seu negócio para os *shoppings* por ficar no encargo apenas da programação e monitoramento das salas. Todo o resto, como a segurança e infraestrutura, era responsabilidade do administrador do estabelecimento comercial, tornando o processo menos complexo e mais seguro para os exibidores. Apesar dessa reconfiguração, o setor de exibição continuava sem apresentar inovações ao público. Os novos espaços localizados nos *shoppings* possuíam, no máximo, três salas que não ofereciam mais que duzentos lugares e, em sua maioria, se situavam em construções inadequadas para a arquitetura de um bom cinema (FREIRE, 2012). Dessa forma, os cinemas brasileiros continuavam não atraindo o público que permanecia mais interessado por seus televisores ligados aos modernos videocassetes.

Segundo Freire (2012), a mudança significativa nos cinemas de *shopping centers* ocorreu somente com a chegada dos *multiplexes* trazidos pelos grupos exibidores estrangeiros no final da década de 1990, com a crise do setor se agravando cada vez mais. Chama-se de *multiplex* o conjunto com mais de seis salas e de *megaplex* aquele com mais de doze salas; ou seja, são grandes espaços que possibilitam uma maior oferta de filmes em cartaz e diferentes horários de exibição dos mesmos ao espectador. Além disso, são caracterizados pela alta qualidade na reprodução dos filmes e no conforto das salas, representando, assim, uma modernização da atividade exibidora brasileira.

Após os processos de esvaziamento das formas antigas, cujas temporalidades e mesmo as razões de base têm algumas variantes de um país para o outro, mas resultando em uma mesma situação, o sistema multiplex de par com a oferta de filmes do cinema hegemônica interagiram e modificaram por dentro as maneiras e os significados de “ir ao cinema”, alterando-os radicalmente em escala global. (AUTRAN, 2009, p. 133)

O primeiro *multiplex* inaugurado no Brasil pela empresa estadunidense Cinemark em 1997, na cidade de São José dos Campos, tinha doze salas e equipamentos modernos, diferente de tudo que já havia sido realizado no segmento da exibição no Brasil. A partir desse momento, mais complexos foram sendo inaugurados por outras empresas estrangeiras, como foi o caso da UCI (*United Cinema International*), empresa estadunidense que, diferente da Cinemark, se associou aos circuitos nacionais para obter pontos comerciais mais fortes e que atraíssem mais espectadores, mesmo estando afastada das operações desses parceiros (LUCA, 2010).

Ao longo da primeira década do século XXI, o setor se modernizou ainda mais, com exibidores do exterior e os nacionais que corriam atrás dessas inovações. Dessa forma, foram criadas novas perspectivas e alternativas para que a crise vivida em 1980 e 1990 não se repetisse.

O mercado exibidor brasileiro atual permanece fortemente vinculado aos *shoppings centers*, com cinemas *multi* e *megaplexes* que buscam atender a um público constituído no perfil da sociedade brasileira contemporânea (FREIRE, 2012). Esses novos espaços cinematográficos são cada vez mais modernos e possuem uma padronização no que se refere ao conteúdo de sua programação: os filmes exibidos são estritamente comerciais, sendo o produto *blockbuster* norte-americano o grande dominante do mercado. Além disso, essas novas salas e espaços modernizados inaugurados a cada ano fazem com que as estatísticas sejam completamente diferentes das conhecidas na década de 1990.

O público, que comprava mais de 200 milhões de ingressos anuais na década de 1970, despencou para a metade desse nível na segunda metade da década seguinte e para algo em torno de 75 milhões de ingressos durante toda a década de 1990. No último triênio, está em torno de 90 milhões. Pode-se dividir a história do cinema brasileiro em três períodos, nas últimas quatro décadas: a era de ouro (1971-1987), os anos de chumbo (1988-1995) e a retomada (após 1996). (SÁ-EARP, SROULEVICH, 2009)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Não confundir o uso do termo “anos de chumbo” usado pelos autores para definir uma das fases do mercado exibidor brasileiro com o mesmo que faz referência ao período do regime militar (1964-1985).

Tabela 2 – Evolução das salas de exibição de 1993 a 2014.

Ano	Salas	Ano	Salas
1993	1.250	2004	1.997
1994	1.289	2005	2.045
1995	1.033	2006*	2.095
1996	1.365	2007	2.160
1997	1.075	2008	2.278
1998	1.300	2009	2.110
1999	1.350	2010	2.206
2000	1.480	2011	2.352
2001	1.620	2012	2.517
2002	1.635	2013	2.678
2003	1.817	2014	2.833

Fonte: Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual – OCA.

Portanto, desde 1995, ano em que esteve na pior fase da história, com apenas 1.033 salas, o mercado exibidor brasileiro ganhou força e voltou a crescer, mesmo com quedas nos anos de 1997 e 2009. Em 2015 o cenário não foi diferente, e o setor permaneceu crescendo: apesar de não ter atingido o objetivo de 3.250 salas do Plano de Diretrizes e Metas para o Audiovisual, estabelecido em 2012 pela ANCINE, que norteia ações para o desenvolvimento do setor audiovisual no Brasil, chegou-se perto, fechando o ano com um total de 3.013 salas. Entre os complexos inaugurados, reabertos ou ampliados em 2015, apenas dois não se situam em um *shopping centers*.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Cine Globo Santa Rosa, em Santa Rosa - RS e Cine Gracher Porto União, em Porto União – SC. Informe Segmento de Salas de Exibição - 3º trimestre de 2015. Disponível em: <<http://oca.ancine.gov.br/informes-trimestrais-2015.html>>.

## 2.2. O ousado projeto do Cineclube Estação Botafogo.

Como exposto anteriormente, a década de 1980 não foi um período favorável à abertura de novos negócios, principalmente empreendimentos no setor da exibição cinematográfica. Todavia, em 1985, com todas as mudanças negativas que o mercado exibidor enfrentava, houve quem optasse por acreditar no outro lado da moeda. Driblando os muitos obstáculos existentes, um grupo de cinéfilos ousados, inspirados e, acima de tudo, determinados, conseguiram conquistar o que almejavam: um espaço inovador para a exibição de filmes.

Eram jovens que não possuíam muito além da experiência adquirida ao fazerem parte do Macunaíma, cineclube da Associação Brasileira de Imprensa.<sup>4</sup> Estudantes ou já formados em áreas diversas, com idades entre dezessete e trinta anos, possuíam em comum o desejo de ocupar, de forma inovadora, um espaço dedicado à exibição de filmes. Não só pela atividade exibidora em si, mas queriam também promover um ambiente onde houvesse abertura para o debate, para a socialização e, acima de tudo, para apreciação da sétima arte.

Foi então que Adhemar de Oliveira e Nelson Krumholz, amigos que atuavam no Macunaíma, começaram a buscar um estabelecimento disponível para manter uma programação diária e ir além do trabalho anteriormente realizado no cineclube da ABI. Depararam-se com o abandonado Cine Coper-Botafogo, ex-Cinema Capri, localizado nos fundos de uma galeria na Rua Voluntários da Pátria, em Botafogo, bairro da zona sul do Rio de Janeiro. Perceberam ali uma grande oportunidade e convidaram outras pessoas a participar do projeto – entre elas Adriana Rattes, Marcelo França Mendes e Ilda Santiago. Depois de um tempo, conseguiram arrendar o espaço e, a partir disso, puderam dar início à planejada programação. No dia 04 de junho de 1985, os jovens programadores do Cineclube Coper – como chamavam a atividade até então - realizaram a sua primeira exibição com o filme “Jonas que terá 25 anos no ano 2000” (1976), do diretor francês Alain Tanner. Não foi uma noite de muito sucesso, atraindo poucos espectadores.

Porém, esse cenário estava para mudar muito em breve. Quando finalmente conseguiram um patrocínio, o negócio começou a prosperar. O então Banco Nacional investiu Cr\$ 180 milhões – equivalentes a R\$ 288 mil – para o grupo de cineclubistas poder reformar o

---

<sup>4</sup> O Cineclube Macunaíma foi fundado em 1973 por jornalistas sócios da Associação Brasileira de imprensa. “O cineclube se destacou por causa da sua programação, que valorizava o cinema de arte, principalmente aquele que era produzido no Brasil.” Mais informações em: <<http://www.abi.org.br/uma-tradicao-que-se-renova-com-o-tempo/>>.

espaço e colocar o próprio nome, deixando para trás, enfim, o extinto Cine Coper. O patrocínio do Banco Nacional não foi restrito apenas à reforma do espaço. Fizeram um contrato para que o banco contribuísse mensalmente com verbas para a manutenção da infraestrutura e aluguel, deixando na mão dos cineclubistas apenas a preocupação em formar um público bom e frequente com uma programação diversificada.<sup>5</sup>

As obras, que tomaram os meses de setembro e outubro daquele ano, tinham o objetivo de renovar o cinema que não estava nas melhores condições para oferecer conforto e segurança ao público que o grupo almejava atrair. Reduziram os lugares da sala de exibição, de aproximadamente 420 para 300 lugares, e ampliaram a sala de espera, destinada a debates, encontros, exibições de curtas-metragens e diversos vídeos de produção independente.

Quando tudo estava prestes a ficar pronto, restava saber o nome com o qual batizariam o espaço. A ideia inicial era homenagear os atores brasileiros Oscarito e Grande Otelo, o que levaria o Cineclube a ser chamado de Cineclube Oscarito e Otelo. Porém, enquanto o cinema era reformado, um cineclube de São Paulo chegou primeiro e adotou o nome desses dois astros do cinema nacional. Desse modo, embora a dupla tenha sido homenageada por meio de uma foto icônica em uma das paredes da sala de espera do cinema – homenagem que segue firme no saguão do primeiro Estação até hoje -, o grupo teve que escolher outro nome para o novo equipamento cultural. Depois de muito debate entre os sócios fundadores, optaram por “Cineclube Estação Botafogo”, em função da recém-inaugurada estação de metrô que ficava a poucos metros da galeria onde se localizava o cinema.

---

<sup>5</sup> Mais informações sobre a relação do Estação com patrocinadores no subcapítulo 3.2: “A crise, o apoio do público e a relação com os patrocinadores.”

Fotografia 1 – Homenagem a Oscarito e Grande Otelo no Saguão do Estação Botafogo.



Fonte: Site - Jornal O Globo (2015)

Em 12 de novembro de 1985, o Cineclubes Estação Botafogo foi inaugurado em um velho espaço, mas com um novo propósito. A primeira exibição foi a pré-estreia do filme “Eu sei que vou te amar” (1986), de Arnaldo Jabor, cujo lançamento oficial só viria a acontecer em fevereiro do ano seguinte. A sessão contou com a presença de personalidades, desde artistas a jornalistas renomados, além de um ótimo público de espectadores entusiasmados com o novo projeto de exibição cinematográfica da cidade.

Há que se afirmar que a situação econômica do Brasil e a grave crise enfrentada pelo setor da exibição, com o fechamento de milhares de salas e migração das mesmas para os *shopping centers*, em nada favoreciam esse grupo de jovens cinéfilos que apresentavam a ousada intenção de reformar um antigo cinema de rua, tipo de estabelecimento cultural em decadência, com o objetivo exibir filmes alternativos aos chamados *blockbusters*, que atraíam grandes públicos no circuito comercial.

O projeto não parecia ter um futuro promissor, tendo em vista os diversos aspectos desfavoráveis a um empreendimento cultural arriscado em um contexto econômico complicado. Todavia, alguns fatores favoreceram a iniciativa e foram decisivos para o seu prosseguimento.



### 2.3. As condições que favoreceram o projeto.

O espaço em que se instalou o Cineclube Estação Botafogo já era famoso no parque exibidor do Rio de Janeiro: tinha sido ocupado, anteriormente, pelo Cine Coper-Botafogo e, antes, pelo Cinema Capri. Não vingaram por muito tempo, fechando suas portas em meio às mudanças que o setor da exibição enfrentava no decorrer do século XX. Devido ao ocorrido com a gestão de ambos os cinemas que antecederam o Cineclube Estação Botafogo, os jovens entusiasmados por trás do projeto tinham algumas preocupações acerca do que pretendiam pôr em prática. Seria uma boa ideia uma nova tentativa de manter o espaço em questão funcionando como um cineclube?

Precisavam, portanto, entender e analisar as razões que impediram os antigos cinemas de serem bem-sucedidos, e o que poderiam oferecer de melhor para que o mesmo não acontecesse ao Estação. Os sócios fundadores – Adhemar de Oliveira, Nelson Krumholz e demais agregados – buscaram, então, compreender fatores determinantes como a localização da sala, o perfil do público que pretendiam atrair, a infraestrutura do local em que se instalaram, entre outros pontos que foram considerados para iniciarem a atividade que pretendiam seguir.

A localização é um aspecto determinante do sucesso do empreendimento: segundo pesquisa do SEBRAE em 2005, a localização inadequada é responsável por 8% das empresas que fecharam as portas antes de completarem quatro anos de funcionamento. Especialistas no assunto avaliam que a escolha do ponto adequado responde por até 25% do sucesso do comércio. Os principais pontos a considerar são: O preço do aluguel; a compatibilidade entre o público local e o padrão de serviço a ser prestado: maior renda, maior sofisticação; menor renda, menor preço; visibilidade: se não se sabe (vê) que naquela localização existe o prestador de serviço, não se busca o serviço na região; conforto: os consumidores prezam por um atendimento de qualidade e, se possível, com conforto. Assim, se haverá a necessidade de ir de carro, o local deverá possuir estacionamento; se a expectativa é de haver picos de demanda (caso típico deste prestador de serviços nas épocas de provas e exames), o ambiente do estabelecimento deve prezar por ser agradável. (CASCÃO, s/d, p. 3-4)

Do ponto de vista da localização, a Rua Voluntários da Pátria sempre foi uma das mais movimentadas do bairro de Botafogo, seja de manhã, tarde ou noite. Assim, havia uma grande circulação de pessoas pelo local, principalmente jovens que frequentavam os diversos bares e restaurantes no entorno da galeria. Isso favorecia a visibilidade e divulgação do mais novo espaço cinematográfico da cidade, pois bastava olhar para onde o cinema estava instalado para notar a nova movimentação que o Cineclube Estação Botafogo gerava.

Em relação às condições de acesso ao local, a presença do metrô sempre foi um grande atrativo. Entende-se que entre as razões que contribuíram para o processo de extinção dos cinemas de rua, espaços considerados cada vez mais inviáveis, estava a busca do público por locais com mais segurança e conforto, como indicam Almeida e Butcher (2003). Ou seja, a falta de estacionamento oferecido pelos cinemas de rua passava a ser um ponto negativo e afastava os espectadores da classe média e alta – grande parte do público alvo do Estação, tendo em vista a localização em um bairro da zona sul carioca - que queriam sair com seus carros para desfrutar os momentos de lazer e entretenimento. Entretanto, a galeria onde se instalou o Cineclube Estação Botafogo ficava a poucos metros de uma nova estação de metrô, inaugurada alguns anos antes, em 1981. Com isso, era fácil e rápido o acesso ao local, um detalhe muito importante para atrair um público mais abrangente e diversificado.

Apesar de muitas salas terem fechado na cidade do Rio de Janeiro na década de 80, ainda existiam algumas opções de cinemas pela capital. O que faltava, de fato, era um espaço que se dedicasse à exibição de uma nova forma e que se destacasse em relação às demais redes exibidoras. Dessa forma, pode-se considerar que outra condição que permitiu a instalação e permanência do Cineclube Estação Botafogo no mercado foi que esse projeto tinha como objetivo a exibição dos chamados “filmes de arte” - filmes alternativos aos que eram oferecidos no grande circuito comercial, caracterizado por ser fortemente ligado à cinematografia estrangeira, principalmente a norte-americana. Marcelo França Mendes ressalta isso em entrevista ao Portal PUC Digital, em 2014:

Talvez hoje não tivéssemos criado o Estação, pois há outros jeitos de ver filme. Nos anos 80 não tinha DVD ainda, mal tinha VHS. Mostrar diversidade sempre foi o nosso objetivo. Nos anos 80, era para ver os filmes que a gente não conseguia ver e esse segue sendo o espírito. A ideia é que as pessoas vão a uma de nossas salas pensando em ver o que não conseguem ver em outras. Queria estudar Cinema, ver filmes, e a empresa é espelho disso. Só não exibimos tudo que gostaríamos porque não é viável economicamente.

É possível diferenciar também um filme “de arte” de um filme “comercial” considerando determinantes como “tamanho do lançamento, perfil da distribuidora (com análise caso a caso), “pedigree” do diretor (cineastas renomados e com tradição no cinema autoral), e o circuito do filme” (BERABA, p. 36, 2014). O autor Langkjær (2011) também especifica que filmes de arte são obras de cinematografias não hollywoodianas, como filmes europeus, asiáticos, sul-americanos e afins, assim como filmes norte-americanos independentes. Observadas essas diferenças, é natural que esses dois tipos de produtos

cinematográficos sejam categorizados de acordo com seus próprios critérios e especificidades, o que torna clara a necessidade de um parque exibidor heterogêneo que abranja essas diversas cinematografias.

Portanto, em um cenário dominado por filmes estritamente comerciais, poderia alcançar destaque quem exibisse uma opção diferente. Na programação do Cineclube Estação Botafogo, estariam presentes filmes de diferentes nacionalidades – obras japonesas, suíças, russas, cubanas, espanholas, salvadorenhas, australianas, tchecas, inglesas, francesas, portenhas etc., além da grande cartela de filmes brasileiros, que, em regra, são desprestigiados no grande circuito comercial por não darem tanto lucro quanto superproduções norte-americanas.

Esta, desde sempre, tem sido uma característica marcante deste empreendimento cultural: oferecer ao público a oportunidade de não apenas assistir às obras, mas também de debatê-las em sessões especiais, conhecer outras pessoas interessadas nessas diversas cinematografias e, até mesmo, sugerir aos diretores do cineclube filmes a serem exibidos. Ou seja, ser um espaço de troca e formação qualificada de público.

Com propostas de novidades na exibição de filmes no Rio de Janeiro, partindo da lógica de observar hábitos dos espectadores e ouvi-los, além de criar novos produtos e serviços inéditos no mercado exibidor carioca, os sócios fundadores do que hoje é o Grupo Estação de Cinema visavam garantir a satisfação dos frequentadores eventuais que poderiam formar um público fiel no futuro (CASCÃO, s/d). Dessa forma, os jovens cineclubistas foram oportunos ao perceberem essas condições que poderiam, então, viabilizar o projeto que desejavam pôr em prática, e seguiram em frente com o plano de montar um cineclube com programação diária de filmes alternativos. As expectativas foram superadas e iniciavam, enfim, uma trajetória que teria um sucesso inimaginável no cenário cultural do Rio de Janeiro, tanto sob a ótica dos objetivos dos idealizadores quanto do ponto de vista dos benefícios trazidos ao público.

### 3. UMA TRAJETÓRIA DE TRÊS DÉCADAS.

#### 3.1. De cineclube à rede de cinemas.

O Grupo Estação de Cinema, como abordado, nasceu com a proposta de ser uma espécie de cineclube, em que seus idealizadores procuravam um espaço diferenciado no Rio de Janeiro para exercer uma programação diária de exibição de filmes, debates e outros eventos. Segundo Butruce (2003), a atividade cineclubista consiste em uma associação sem fins lucrativos que tem como objetivo propor uma nova forma de exibir e apreciar o cinema, demonstrando certa insatisfação com o que é oferecido pela grande rede comercial de exibição. Assim, os jovens, que já haviam participado de outros renomados cineclubes - como o Macunaíma, no Rio, e o Bixiga<sup>6</sup>, em São Paulo, entre outros – foram em frente e colocaram em prática o projeto que renovaria a cultura cinematográfica carioca.

O advento da Nova República, em 1985, fez com que muitos cineclubes caracterizados essencialmente por uma atitude político-cultural perdessem sua função. Com a volta da normalidade democrática, a instrumentalização que muitos partidos e outras organizações faziam dessa atividade não se mostrou mais necessária. A partir deste ponto, efetivou-se uma nova fase por parte daqueles que estavam interessados em um trabalho verdadeiramente cultural. Com a escassez de películas em 16 mm, muitos cineclubes se direcionaram para a profissionalização, optando por montar salas com equipamentos em 35 mm (BUTRUCE, 2003, p.6)

Era justamente essa a grande preocupação do Cineclube Estação Botafogo: exercer um trabalho verdadeiramente cultural e artístico. Com uma programação recheada de filmes brasileiros e de diversas nacionalidades, o Cineclube Estação Botafogo significava mesmo uma inovação na atividade exibidora do Rio de Janeiro. Ilda Santiago, que faz parte do núcleo principal do Grupo Estação desde os primórdios, conta em entrevista ao site Kinoptera, em 2015:

---

<sup>6</sup> O Cineclube Bixiga surgiu no início dos anos 80, sendo um dos primeiros cineclubes a exibir filmes em 35mm.

Todos nós viemos de uma história de cineclube, de um passado cineclubista. Quando começou o Estação, nós éramos basicamente uma casa de clássicos. A gente fazia as retrospectivas, trabalhava com os institutos culturais dos mais diversos países, buscando exatamente os filmes que eram clássicos.

Além disso, no início de suas atividades, deixaram claro qual tipo de relação queriam estabelecer com o público. Houve uma assembleia em que foram delimitadas três categorias de sócios: os mantedores, responsáveis pela administração e programação; os colaboradores, que exerciam funções na elaboração dos programas, e os sócios contribuintes, que poderiam participar de todas as atividades através do pagamento de uma taxa trimestral, cujo lucro era revertido em investimento na melhoria das salas e oferta maior de serviços. Essa diferente forma de se relacionar com o público também ajudava a caracterizar o espaço como um verdadeiro “clube”, configurando-se como uma experiência inédita no âmbito da exibição cinematográfica da cidade.

A prática do Cineclube Estação Botafogo era inicialmente classificada como uma associação cultural por não haver distribuição de lucros, estando ainda fortemente conectada ao ideal de cineclubismo. Porém, mesmo já sendo reconhecido como um projeto inovador na cidade do Rio de Janeiro, o Estação não pararia por aí.

O rápido sucesso com o público carioca gerou uma necessidade de expansão, pois o projeto correspondeu às expectativas desse nicho mercadológico, levando os seus fundadores a perceberem que seriam capazes de atender e conquistar ainda mais pessoas. Para isso, teriam que abdicar da categorização de simples atividade cineclubista e galgarem um novo status no âmbito do mercado exibidor cinematográfico, passando a “cinema de arte”, diferença explicada por Macedo (2004):

Os “cinemas de arte” têm dono e seu objetivo maior é o lucro. Cumprem um importante papel no cinema e no mercado, mas são empresas, não associações. Museus, entidades educacionais, assistenciais e outras que exibam filmes, contratam ou nomeiam responsáveis; podem ser iniciativas boas, justas, eficientes e necessárias, mas, a rigor, não são democráticas. Vejam bem, nem toda instituição deve necessariamente ser democrática. Com frequência, a especialização, a experiência, ou a existência de fins muito precisos, determinam a necessidade de dirigentes escolhidos por outros critérios, que não devem ser considerados antidemocráticos. (MACEDO, 2004, s/p).

Desse modo, apesar de seguirem, artisticamente, a mesma linha, o cinema de arte é uma empresa com cargos trabalhistas, distribuição de lucro e afins, enquanto o cineclube se

caracteriza apenas como uma associação cultural sem fins lucrativos. Além disso, a necessidade mercadológica que levou à expansão do circuito fez com que o Cineclube Estação Botafogo entrasse no competitivo e amplo mercado exibidor. Nascia, assim, o projeto de um inédito circuito de cinemas de arte na capital carioca.

Na noite da inauguração, o filme exibido foi “Eu Seu Que Vou Te Amar”, de Arnaldo Jabor; a quantidade de pessoas que passou a frequentar o Estação Botafogo nos meses seguintes comprovou que seus fundadores estavam certos em achar que a cidade ansiava por um espaço como aquele. E também estimulou o pessoal do Estação a ampliar seus negócios. (ALZENMAN, s/p, 1991)

Em 1986, a sala de aproximadamente 300 lugares do Cineclube Estação Botafogo exibia cerca de 32 filmes por mês, com média mensal de mil espectadores. Pegando carona nessa boa fase, foi inaugurada, após uma reforma no espaço e ampliação do domínio, uma sala destinada a filmes 16 mm com pouco menos de 60 lugares, que também exibia vídeos e era palco de debates, cursos e demais eventos. Já em 1988, foi inaugurada a terceira sala do espaço, configurando ainda mais a ampliação do cinema. Cerca de 30% dos gastos da obra foram bancados pelo Banco Nacional, ainda o grande patrocinador do projeto que ajudava a viabilizar essa expansão.

A essa altura, o Cineclube Estação Botafogo já era um complexo com três salas, uma livraria especializada em cinema e outras artes, uma vídeo locadora, com catálogo diverso, e uma mistura de *bombonière* e bar, que vendia desde pipoca a cerveja para acompanhar as sessões; possuía um jornal mensal de 10.00 exemplares distribuídos gratuitamente – o TABU<sup>7</sup>, além de ser um espaço de eventos constantes, como lançamento de livros, estreias movimentadas, realização de seminários, cursos diversos e muito mais. Chegava-se, assim, ao dobro de exibições mensais em comparação com o início da atividade, com presença constante nos jornais e revistas da cidade e um público cada vez maior e mais fiel às suas salas.

Escrevo pensando no Cineclube Estação Botafogo. Atingiu o pique da moda há alguns meses, quando virou reportagem obrigatória dos segundos cadernos. Hoje, opera dentro do que tecnicamente se chamaria de normalidade. Mas essa normalidade é o que de melhor aconteceu em muitos anos para a atividade cinematográfica no Rio de

---

<sup>7</sup> TABU foi um tabloide criado pelo Estação com foco principal no gênero cinematográfico. Transformada em revista e relançada em 2015, agora é disponibilizada online para maior acessibilidade ao seu conteúdo, além de sua versão impressa ser distribuída gratuitamente. TABU digitalizada disponível em: <<http://www.grupoestacao.com.br/tabu/>>.

Janeiro. Pouca gente imaginava que algum dia o Estação pudesse preencher o espaço deixado pelo Paissandu e mais tarde pelo Cinema I. O Estação não nasceu num momento de euforia, mas de crise. No entanto, aos poucos, foi demonstrando que não estava interessado no modismo, mas estabelecer para seus frequentadores uma programação sólida e consistente. (HOINEFF, s/p, 1988)

Desde 1986, o Estação Botafogo passou a fazer parte do circuito de salas do Festival Internacional de Cinema e Vídeo do Rio de Janeiro (FestRio), principal festival dedicado ao cinema da cidade, o que possibilitava a exibição de filmes novos em suas salas. Entretanto, em 1989, o evento passou a ser sediado em Fortaleza, o que levou o grupo a mudar sua perspectiva de consolidação no mercado cinematográfico carioca.

A transferência do FestRio significou um elemento desestabilizador aos objetivos do grupo, o que fez com que os sócios fundadores começassem a pensar em outras formas de obter filmes inéditos, chegando à conclusão de que precisavam criar um novo festival de cinema na cidade. Ilda Santiago, em entrevista ao Kinoptera (2015), relata que depois de pensarem e concluírem que queriam filmes novos para exibir, começaram a frequentar os festivais como os de Berlim e Cannes com o olhar de busca por essas obras e o que havia de novo no mercado.

Assim, ainda em 1989, acontece a primeira Mostra Banco Nacional de Cinema, levando o nome do então patrocinador do projeto. Só que, para isso se tornar realidade, o Estação enfrentou algumas dificuldades, como afirmou Marcelo França Mendes em entrevista concedida para embasamento desta pesquisa, em janeiro de 2016:

Nos deparamos com vários problemas ao começar a Mostra Banco Nacional de Cinema, quando íamos pedir os filmes lá fora, pois não havia mercado para esses filmes novos no país. O festival de cinema é uma feira para promover os filmes, não há sentido um festival onde não haja mercado para essas obras. Era difícil convencer a nos fornecerem esses filmes por isso.

Portanto, era complicado conseguir trazer pré-estreias aonde não havia um bom setor distribuidor para isso. Decidiram movimentar esse mercado no Rio de Janeiro comprando os direitos dos filmes, exibindo no festival e depois lançando em suas salas e nas demais interessadas. Ou seja, criaram uma distribuidora de filmes do Estação, o que significava a sua entrada no mercado distribuidor e, assim, consolidavam-se ainda mais na cultura cinematográfica carioca.

O ingresso no mercado distribuidor representou uma ação necessária para que pudessem levar em frente a gestão do projeto exibidor. Porém, um cinema só não pagava a conta das

compras de filmes inéditos, trazendo a necessidade de ocupação de mais espaços para não terem prejuízo com os títulos adquiridos. Chegaram à década de 1990 administrando as três salas do Estação Botafogo, o Cine Jóia e o Cinema 1, ambos no bairro de Copacabana, e o Cine Paissandu, no Flamengo. Se não fosse pelo Estação, o Paissandu, que marcou uma geração de cinéfilos na década de 60, poderia ter virado uma sala dedicada a filmes pornográficos, como tantos outros cinemas de rua do Rio de Janeiro.<sup>8</sup>

No início de 1990, quando as cinematecas Estação Botafogo I, II, III já faziam parte da vida cultural carioca, o pessoal do Estação se viu frente a um novo desafio. Eles foram procurados por Roberto Valansi, dono do Studio Paissandu, cinema que fez a cabeça de toda uma geração de cinéfilos nos anos 60. Valansi argumentava que, com uma média semanal de 700 espectadores, o Studio Paissandu não poderia ter outro destino senão transformar-se em cinema pornô. A última alternativa, segundo Valansi, era que o pessoal do Estação assumisse a direção do Paissandu e fizesse ele renascer das cinzas. Hoje o Estação Paissandu recebe quase 2.500 pessoas por semana, mostrando filmes que não teriam vez no chamado circuitão. Valansi fica com uma parte da renda bruta do cinema e deve estar satisfeito com o negócio, pois resolveu repetir a dose. Dono também do Cinema I, em Copacabana, ele viu o cinema sair da sua fase áurea nos anos 70 para uma triste decadência. Mais uma vez, o acordo foi feito com o pessoal do Estação e, em dezembro do ano passado, o Estação Cinema I foi inaugurado. (ALZENMAN, 1991, s/p)

Foi assim que se iniciou a formação de um inédito circuito alternativo na cidade, estruturado por cinemas de rua em diferentes bairros da capital carioca. O Banco Nacional permanecia ajudando a cobrir o aluguel das propriedades que o grupo exibidor ocupava. As boas rendas das bilheterias, geradas por um público médio mensal cada vez maior, permitiram reformas nas salas 1 e 2 do Estação Botafogo.

Em 1991, como parte de um projeto de transformar o espaço do Museu da República em um centro de atividades culturais, o Estação foi convidado a abrir uma sala no prédio anexo ao Palácio do Catete. Ainda nesse ano, o Grupo Estação, como assim passou a ser chamado, decidiu explorar oportunidades do outro lado da Baía de Guanabara. Inaugurou o Estação Icaraí, no bairro da zona sul de Niterói, onde antes era o Club Cinema I. O circuito chegava, assim, à sua oitava sala. Todas tinham a mesma proposta inicial do Estação Botafogo: programar filmes de arte que não chegavam ao grande circuito comercial de exibição.

Como a experiência em outra cidade deu certo, o núcleo principal do grupo – Adhemar de Oliveira, Nelson Krumholz, Adriana Rattes, Ilda Santiago e Marcelo França Mendes –

---

<sup>8</sup> O Cinema Estação Paissandu fechou suas portas em 2008.



começou a pensar em expandir suas atividades para outro estado. Do ponto de vista administrativo, era vantajoso para o grupo expandir o circuito para além do Rio de Janeiro, tendo em vista que o nome do Estação, em termos de destaque, se tornaria maior ao levar a proposta de exibição de filmes de arte para outros estados, dando mais abrangência ao empreendimento.

Não demorou muito para que isso se tornasse realidade. Em 06 de outubro de 1993, o Espaço Banco Nacional de Cinema era inaugurado na Rua Augusta, em São Paulo. Onde anteriormente era o Cine Majestic, cinema de rua que resistiu por décadas, agora funcionavam três salas de exibição, um espaço para exposição de fotos, uma livraria e um café. Assemelhava-se muito ao espaço original em Botafogo, possuindo também uma grande foto dos atores Oscarito e Grande Otelo no saguão do cinema. Depois de um sucesso imediato com o público paulista, que também carecia de um mercado exibidor diversificado, abriram mais duas salas em um prédio anexo, no ano de 1995, tornando-se, assim, um complexo de cinco salas.

O final do século passado assistiu ao surgimento de um novo cinema de rua. Alguns desses cinemas que atualmente nascem ou renascem nas ruas têm que se render à fórmula do multiplex – multiplicados em várias salas – para acompanhar a tendência do mercado cinematográfico, do setor de exibição ou as exigências dos novos hábitos do espectador contemporâneo. (BESSA, p. 232, 2013)

Não parou por aí a expansão no eixo Rio-São Paulo. A equipe do Estação responsável pelo segmento paulista passou a administrar o Cine Lumière, localizado no bairro Itaim Bibi, da zona sul de São Paulo, transformando o antigo espaço em um complexo de duas salas. Com isso, já possuíam um circuito de cinemas de arte em duas capitais nacionais, reunindo, assim, 14 salas de exibição focadas nos filmes considerados alternativos.

Já no final de 1995, o Unibanco compra o Banco Nacional, o que leva a mudanças na rede de cinemas do Estação. O antigo Espaço Banco Nacional de Cinema, em São Paulo, passa a ser Espaço Unibanco de Cinema. A Mostra Banco Nacional de Cinema sofreria mudanças também no ano seguinte, arquitetadas pelo Instituto Moreia Salles (IMS), o braço cultural do Unibanco.

Em 1996, mais uma sala foi aberta em um lugar inusitado do Rio de Janeiro. O Paço Imperial, que já fora palco de importantes acontecimentos na história brasileira, agora passaria a ter uma sala de exibição sob a administração do Estação. No segundo semestre desse ano, o Estação aumentou a ramificação de suas atividades em um local já muito bem conhecido pelo

grupo. A poucos metros do original Cineclube Estação Botafogo, na Rua Voluntários da Pátria, o grupo inaugurou um complexo de três salas no espaço anteriormente ocupado pelo cinema Star Botafogo. Ou seja, agora existiam dois complexos cinematográficos da mesma rede de cinemas separados por apenas alguns metros, sendo o mais novo batizado de Espaço Unibanco de Cinema, como o de São Paulo.

A maior e mais significativa mudança no Grupo Estação ocorreu em 1998. Depois de atritos tomarem conta do grupo por conta de divergências administrativas, foi, enfim, oficializada a separação: de um lado, Marcelo Mendes, Nelson Krumholz, Ilda Santiago e Adriana Rattes ficaram responsáveis pelo circuito no Rio de Janeiro, enquanto Adhemar de Oliveira e sua equipe Lucia Houaiss, Eliane Monteiro e Patrícia Durães passaram a administrar a parte de São Paulo. O grupo do Rio ficou também com a distribuidora de filmes e a MostraRio (antiga Mostra Banco Nacional de Cinema).

As diferenças de interesse e objetivos acerca do trabalho realizado nos cinemas levaram ao desmembramento de sua equipe gestora: um grupo que queria abrir novas salas em demais cidades pelo país, com finalidade expansionista, enquanto a outra parte dava preferência a uma gestão com foco em salas na cidade do Rio de Janeiro.

Mais do que uma mera separação comercial (penosa para ambas as partes), a divisão do grupo representou o difícil rompimento de uma amizade e de um sonho em comum, que era criar no combalido circuito carioca dos anos 80 uma cultura cinematográfica cosmopolita e diversificada. A separação ocorreu, entre outras coisas, por diferenças de projeto e administrativas. Adhemar, por exemplo, tem um objetivo expansionista, espalhar o conceito Estação pelo Brasil. Já o grupo Marcelo, pretende reforçar a marca Estação e a MostraRio, cuidar mais da distribuição de filmes alternativos. (ALMEIDA, SOUZA, SUKMAN; s/p, 1998)

O Grupo Estação de Cinema agora voltava a resumir o seu circuito alternativo apenas ao Rio de Janeiro. Desde a cisão do grupo em 1998, muita coisa aconteceu entre aberturas e fechamento de salas. Perderam-se espaços importantes, como o Cinema I, Paissandu, Jóia, Cinema Icaraí e, talvez a maior perda de todas, o cinema Odeon – em 2015, após 14 anos sob a administração do Estação e muitas dívidas acumuladas, o cinema mais antigo do Rio de Janeiro passou a fazer parte do Grupo Severiano Ribeiro<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Em reportagem ao Estadão Rio, em 2015, Roberta Pennafort destaca que o que levou ao fim da relação do Grupo Estação com o Odeon era a dificuldade de arcar com os R\$ 130 mil que o cinema lhe custava mensalmente. O Grupo Severiano Ribeiro passou a assumir a mais antiga sala do Rio de Janeiro. Matéria completa disponível em: <<http://brasil.estadao.com.br/blogs/estadao-rio/mais-antigo-cinema-do-rio-odeon-reabre-como-centro-cultural/>>.

Algumas salas não conseguiram mais se sustentar financeiramente, outras foram passadas a novos administradores, entre outros motivos que levaram a uma reconfiguração do circuito do Estação ao longo dos anos 2000. Essas mudanças não foram geradas, necessariamente, por problemas administrativos, mas sim por uma insustentabilidade de manter a proposta do Estação em espaços que não a recebiam mais tão bem quanto antes.

Por outro lado, ganharam novos espaços em outros bairros da cidade – como os que compõem o atual circuito do Estação; trocaram de patrocínio algumas vezes; enfrentaram um período de crise (2007 – 2014), mas hoje estão resistindo e seguem fazendo o que sempre propuseram como inovação no mercado exibidor.

Atualmente, o Grupo Estação de Cinema é presidido por Marcelo França Mendes, que administra as 17 salas na cidade do Rio de Janeiro. O Estação Gávea, inaugurado em 2008 com 5 salas, resultando em cerca de 570 assentos, é o cinema mais rentável do grupo e o único localizado em um *shopping center* (Shopping da Gávea); o Estação Rio, um complexo de cinco salas com 446 lugares; o Estação Botafogo, que possui três salas com capacidade para 360 pessoas, sendo o equipamento cultural mais antigo do circuito; o Estação Ipanema, inaugurado no ano 2000 com duas salas e 297 assentos, que é mais um cinema de rua modernizado, assim como o Estação BarraPoint, sob a administração do grupo desde 1998, localizado na Barra da Tijuca, com duas salas e um total de 243 lugares.

Nos últimos 10 anos, ocorreram mudanças em relação à equipe. Ilda Santiago se distanciou da parte administrativa para se dedicar profundamente ao Festival do Rio, e Adriana Rattes aceitou o convite para a Secretaria de Cultura do Rio de Janeiro, onde permaneceu até 2014. Nelson Krumholz continuou como um dos diretores, mesmo que de maneira mais distante, e foi decidido que Marcelo França Mendes assumiria a presidência do Grupo Estação de Cinema, se tornando responsável pelas decisões finais da empresa.

### **3.2. A crise, o apoio do público e a relação com os patrocinadores.**

Apesar de chegar aos 30 anos de uma trajetória considerada de sucesso devido às muitas conquistas no âmbito da cultura, nem sempre o Estação esteve em bons momentos financeiros. Alcançou os seus objetivos no ramo da exibição alternativa, formou público e estabeleceu uma marca forte de cinema de arte no Rio de Janeiro. Porém, o sucesso da proposta do projeto não excluiu a possibilidade de aparecerem determinados problemas que prejudicassem a gestão da

rede de cinemas.

Como muitas empresas, sejam elas de caráter cultural ou não, o Estação enfrentou uma grande crise, gerada por diversos fatores que ameaçaram o futuro da rede, que chegou perto de dizer “adeus” ao setor da exibição no Rio de Janeiro.

Foram vários os motivos que levaram o Estação a mergulhar numa crise. Para os sócios, as obras para a abertura das salas no Shopping da Gávea, em 2007, tiveram um peso enorme. Orçadas em R\$ 6 milhões, elas acabaram custando R\$ 10 milhões, e o atraso para a inauguração foi de um ano e meio, o que fez com que o grupo não recebesse a receita de bilheteria esperada. Adriana Rattes lembra a operação de algumas salas em São Paulo que não deu certo, e o projeto do cinema que seria aberto na Rua Nelson Mandela, ao lado do Estação Botafogo, que nunca saiu do papel, mas que consumiu investimentos. (FISHBERG, 2015, s/p)

Em 2007, o núcleo principal do Grupo se reuniu para saber o que poderia ser feito em relação às obras do Estação Gávea, que estavam pela metade e já não havia mais dinheiro para continuar. A partir disso, Mendes, já à frente do empreendimento, foi em busca de investidores que pudessem dar um jeito na situação em que a rede de cinemas se encontrava.

Três anos depois, em 2010, um fundo de investimento de Minas Gerais comprou uma parte do Grupo Estação de Cinema, fazendo com que os seus sócios virassem acionistas do mesmo. O acordo oferecido pelo fundo era de quitar as dívidas da empresa, pagar salários aos seus diretores - que se tornariam consultores - além de fazer investimentos nas salas.

O que aconteceu na prática, entretanto, não foi de acordo com o contrato entre ambas as partes, pois os novos administradores do fundo não realizaram o que havia sido determinado, deixando de pagar os salários aos sócios e não cobrindo suas dívidas. Nem mesmo o aluguel dos imóveis estava sendo pago, o que quase levou a uma ordem de despejo para o grupo.

Esse fato só tornou as circunstâncias ainda mais complicadas, pois a administração do Grupo Estação voltou, de uma forma ainda pior, para as mãos de Marcelo França Mendes em 2011. O fundo de investimento mineiro continuava dono das ações compradas, mas não atuaria mais na operação do negócio. Com isso, as dívidas só aumentavam e a crise se agravava, forçando Mendes a tentar uma recuperação judicial e voltar a buscar novas alternativas para sair da situação. Porém, o momento de maior dificuldade e de situações decisórias para o Grupo Estação de Cinema foi apenas em 2014, com o agravamento da crise e a ameaça de fechamento das salas.

Depois de o Grupo Estação passar esses três anos lutando para resistir à crise, uma

assembleia para definir o futuro da rede de cinemas foi marcada para, a princípio, abril de 2014. A ocasião determinaria a aprovação ou rejeição da proposta de pagamento das dívidas do Grupo Estação, o que seria decidido em uma votação entre os credores. Se aceita entre os presentes, a situação estaria basicamente resolvida. Caso contrário, a empresa estaria declaradamente falida.

Algumas pessoas que conheciam melhor a situação do Estação resolveram criar um grupo de apoio à rede de cinemas no *Facebook*, com o objetivo de reunir seus espectadores e admiradores para pensarem juntos em formas de ajudar a reverter esse cenário. Ao saber quando seria, até então, realizada a assembleia dos credores, o presidente Marcelo França Mendes publicou um texto nesse grupo explicando a situação e informando a data decisiva para a história do Grupo Estação de Cinema. Foi assim que milhares de pessoas, desde espectadores comuns a jornalistas, artistas, críticos de cinema e mais, iniciaram uma mobilização de apoio ao Estação.

Começaram a divulgar textos contando histórias vividas nas salas dos cinemas da rede, desabafavam sobre como o Estação foi importante em suas vidas e demonstravam um imenso carinho pelos seus cinemas. Ao ver que essa mobilização estava gerando frutos, Mendes voltou a escrever no movimentado grupo da rede social:

Quem busca patrocínio sabe que marcar uma reunião assim, com um patrocinador grande, pode levar semanas ou até não acontecer. Nos últimos 4 dias fiz 4 dessas reuniões. Isso nunca aconteceria se não fosse a mobilização de vocês. (...). As sementes estão sendo plantadas, se uma só arvorezinha dessas grandonas crescer, está resolvido. Por isso queria pedir para não deixarem a peteca cair, vamos continuar contando nossas histórias e, assim, construir juntos uma nova história!

Ou seja, a comoção popular devido à crise do grupo chamou a atenção de possíveis patrocinadores, que poderiam se tornar a solução e a salvação do Grupo Estação. Seguem alguns exemplos de relatos também extraídos do grupo de apoio no *Facebook* dos muitos espectadores e admiradores que mantêm uma relação afetiva com o Estação:

- Acho que todos já sabem (porque eu mesma escrevi e tornei isto público) como Grupo Estação é importante na minha vida. Eu passei grande parte da minha juventude indo ao Estação e foi lá que eu aprendi a amar o cinema e foi lá que eu fiz muitas amizades. Virei noites e noites vendo filmes nas maratonas e, inclusive, também foi lá que eu tive minha formação musical – ali era o ponto de encontro de várias turmas. Eu fico muito feliz por ter vivido isto tudo. E, se o Estação fechar, será péssimo para as novas e futuras gerações que não terão a oportunidade de assistir cinematografias que só valem a pena se for na telona... E

aonde mais isto será possível se não for no Estação? Eu amo o Estação, trabalhei muitos anos lá, tive filhos que cresceram lá e espero que o próximo encontro no Estação seja para comemorarmos! (Tita Nigrí em “Apoio ao Grupo Estação”, 05/08/2014)

- Estação sempre foi espaço de troca, de encontro, de debate, de festa. Até de cinema. Assisti Loach, Woody Allen, Godard, lá, na tela grande, pela primeira vez. Descobri cinema independente norte-americano. Pude ver documentários que não veria em nenhum outro lugar. Até o cinema iraniano, com o qual sempre me entediei, acabou por me convencer lá. Conheci gente interessada por cinema, ouvi muita coisa interessante, namorei os cartazes dos filmes pendurados, levei alguns para casa, marquei primeiros encontros lá. Porque também se vai ao Estação para não ver filmes. Detestei algumas coisas, dormi em algumas exposições. Estive em mostras e festivais, encarei, encarei maratonas madrugadas dentro e filas para assistir alguma coisa no Festival do Rio. Posso dizer que o cinema foi parte da minha formação e que o Estação foi protagonista dessa história. (Rafael Cal em “Apoio ao Grupo Estação!”, 03/08/2014)
- Eu era jovem quando o Cine Capri que tanto frequentei na infância com minha mãe, vendo clássicos musicais de Hollywood virou Estação Botafogo. Fiquei apreensiva, mas a apreensão não durou nada, pois logo o Estação me conquistou com sua programação diferenciada, apresentando filmes que não passavam no grande circuito. Se antes eu via no Capri filmes antigos que outros cinemas não reprisavam, passei a ver no Estação Botafogo o que nenhum outro exibiria. Não dá para enumerar tanta coisa boa que vi, ou mesmo o que não me agradou tanto, mas serviu para eu construir um ver e um sentir o mundo não tão óbvios e bem mais ricos do que se eu só assistisse a *blockbusters*. Atualmente, costumo ir ao Estação uma vez por semana e não consigo imaginar minha vida sem ele! (Carla Paes Leme em “Apoio ao Grupo Estação!”, 03/08/2014)

Além da mobilização nas redes sociais, das cartas enviadas a jornais e textos publicados em sites sobre cinema e cultura em geral, os protestos também chegaram às ruas. Foram realizados alguns atos em frente ao primeiro cinema do grupo, o Estação Botafogo, e demais encontros que chamaram ainda mais a atenção da mídia, dos credores e de empresas que tinham potencial para firmar uma futura parceria com o Estação.

A assembleia, adiada algumas vezes, foi, enfim, marcada para acontecer no dia 05 de agosto de 2014, no Estação Gávea. As demonstrações de apoio ao Estação continuaram com força até a data decisiva e os principais sócios da empresa também trabalharam ao máximo para conseguir o perdão dos credores, representados por bancos, distribuidoras, produtoras e outros mais.

O resultado foi o melhor esperado: mais da metade dos credores presentes perdoaram 75% da dívida de R\$ 31 milhões, reduzindo a mesma para pouco mais de R\$ 8 milhões. Além disso, conseguiram parcelar um valor de aproximadamente R\$ 7 milhões em impostos federais vencidos através de programas de parcelamentos de débitos tributários federais. O que restou da dívida veio a ser pago através de um novo patrocínio ao Grupo Estação de Cinema, que garantiria forças para se reerguer no setor da exibição carioca.

Foi assim que, ainda no final de 2014, a operadora de TV por assinatura “NET” se tornou a nova patrocinadora da rede de cinemas, que se transformou em Circuito Estação NET de Cinema e as salas em Estação NET Botafogo, Estação NET Gávea, Estação NET Rio, Estação NET Ipanema e Estação NET Barrapoint.

A empresa de TV por assinatura, em contrapartida ao patrocínio, realiza uma grande divulgação no espaço dos cinemas da rede, nas sessões antes dos filmes e trailers, na revista TABU, em redes sociais e afins. Além disso, os assinantes da NET passariam a ter 50% de desconto nos ingressos para sessões em quaisquer salas do Estação.

Marcelo França Mendes, em entrevista concedida para fundamentação do presente trabalho, afirmou que, assim como o patrocínio inicial com o Banco Nacional, a parceria com a NET se baseia em melhorias para os cinemas e é fundamental para mantê-los sempre em manutenção e buscando maior qualidade para o espectador.

O Estação nunca se baseou, no seu dia a dia, no patrocínio. A gente teve que buscar na bilheteria a sobrevivência. O patrocínio é para reformar o cinema, melhorar e construir novas salas. Essa sempre foi a base até a gente querer fazer o Estação Gávea, em que conseguimos patrocínio da Vivo para se tornar Estação Vivo Gávea. Esse patrocínio serviu para construir o cinema. O Odeon, com a Petrobras, foi a primeira e única vez que usamos Lei Rouanet para a manutenção, pois o Odeon era muito caro para manter, tendo apenas uma sala e ingresso mais barato que os demais cinemas da rede.

Porém, por conta da crise enfrentada pela rede, a NET começou a relação com o Estação de uma maneira diferente em relação aos antigos patrocinadores. Apesar de hoje em dia essa parceria ser pautada em melhorias e investimentos em manutenção, o objetivo inicial e principal do patrocínio era tirar o Estação da possibilidade de falência.

Com a crise, a NET entrou de forma diferente. Não entrou na manutenção do dia a dia, entrou para tirar o Estação do buraco. Do dinheiro que a NET deu, 80% do contrato total foram para pagar dívida. Então, agora, o valor que temos da NET é para investimentos, como a reforma no Estação Rio. Eu tinha que provar para a NET que gastando esse dinheiro eu, com tempo, teria retorno. Eu tenho que justificar o investimento. Continuamos dependendo da bilheteria para continuar, por isso procuramos incessantemente manter os cinemas cheios. O que a NET possibilitou é que gastássemos R\$ 2 milhões para recuperar num prazo muito mais distante, sendo "dinheiro bom". “Dinheiro bom” porque, no nosso caso, com a NET e 90% da nossa trajetória com patrocinadores, foi utilizado dinheiro de marketing.”

Quando questionado sobre a maior diferença entre o primeiro patrocinador do Grupo Estação, o Banco Nacional, e a NET, Mendes afirmou:

Um é banco e o outro é TV por assinatura. A NET trabalha com filmes, audiovisual, assim como o Estação. Quando eu falo com eles como funciona o mercado, eles entendem, eles trabalham com isso. O banco tinha interesse em *naming rights* e em apoiar um projeto cultural de sucesso para a cidade. A NET, além de ter salvo algo importante para o Rio de Janeiro, viu uma oportunidade de negócios complementares.

Como indicado, desde seu início, em 1985, o Estação sempre teve como característica a relação com empresas privadas como patrocinadores. Começou com o Banco Nacional, que possibilitou a realização do projeto e a manutenção do mesmo por anos. Depois passaram pelo Unibanco e outras empresas como a Vivo e o SESC. Essas relações de patrocínio se pautam, além do ideal de melhorias das salas, em investimentos para eventos e outras ações, com o objetivo de fortalecer ambas as marcas. Porém, a questão é: o que desde sempre motivou essas empresas privadas a patrocinarem o Grupo Estação de Cinema? Márcio Carvalho, diretor de Marketing da NET, em entrevista divulgada no canal do *YouTube* da empresa (nov/2014), deixou claro o que a nova relação de patrocínio com o Estação significa para ambas as empresas:

Desde que nós tomamos conhecimento da situação do Estação, nos pareceu que tinha ali uma grande oportunidade por tudo que o Grupo Estação representa na cena cultural do Rio de Janeiro, por tudo que nós acreditamos e a essência do negócio da NET. Nosso compromisso de colocar esses dois grupos, o Grupo NET e o Grupo Estação, juntos, criando o Circuito Estação NET de Cinema, a partir de agora é, sem dúvida nenhuma, uma parceria de longo-prazo.

Com essa declaração, Carvalho fez notar a importância do histórico positivo do Estação em sua trajetória no cenário cultural carioca para a concretização dessa parceria. Além disso, a NET percebeu como o Estação possui um grande público fiel, por conta das mobilizações de apoio aos cinemas durante a crise, e viram nisso uma ótima oportunidade de aderir sua marca ao negócio, pois, “essa associação a marcas culturais bem posicionadas – e com as quais o público se identifica – supre a necessidade do patrocinador de atingir, envolver o público de forma simpática e eficaz”. (BRANT, p. 22, 2001).



Além de agregar valores institucionais à marca patrocinadora, o produto cultural tem condições de desencadear ações, tendo em vista o público interno e as estratégias de relacionamento e fidelização da empresa ou da instituição com fornecedores, clientes e acionistas (...). Mas não é somente ao público-alvo direto da marca que o patrocínio à cultura deve servir. É também uma maneira positiva de demonstrar um trabalho socialmente responsável, estabelecendo vínculos duradouros com a comunidade atendida pelo produto cultural. Ou seja, pode e deve atuar fora do alcance direto do seu público-cliente. (BRANT, 2001, p. 21)

Desse modo, é possível compreender a relação com patrocínio privado que o Estação mantém desde sua inauguração. No início, o Banco Nacional visava agregar valores à sua marca ao investir no ramo da exibição, além de diversificar o seu conjunto de parcerias culturais. Já com a NET, o patrocínio se tornou possível graças à potência da marca do Estação no cenário cultural, que gerou um público fiel de gerações diferentes, ao qual a NET busca atingir em seu negócio. Com isso, as empresas fortalecem esses espaços culturais, ao mesmo tempo em que reforçam suas próprias marcas como patrocinadoras de cultura.

Chama-se atenção para o fato de o Estação, sendo rede de cinemas de arte, carecer de um apoio via incentivos fiscais garantidos por leis municipais, estaduais ou federais. Quando divulgou a situação do Grupo Estação de Cinema no *Facebook*, o presidente Marcelo França Mendes citou dívidas com ISS e ICMS, que levaram a bloqueios nas contas do grupo. Também sugeriu, na época, a implantação de leis que garantiriam isenção fiscal e incentivos aos cinemas de rua. Um exemplo seria a lei nº 13.712, estabelecida em São Paulo no ano de 2004, que garantia incentivos fiscais para os cinemas de rua, isenção total de IPTU, parcial do ISS e demais benefícios. Mesmo tendo sido revogada anos depois, a lei segue exemplificando como o Rio de Janeiro carece de legislações que atendam a esses exibidores, e que poderiam resultar em uma significativa ampliação do setor na cidade.

## 4. O GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA E UMA GESTÃO INOVADORA.

### 4.1. Gestão cultural, empreendedorismo cultural e o Grupo Estação.

É certo que, ao iniciarem seu empreendimento em 1985, nenhum dos jovens por trás do projeto tinha experiência em administração de empresas ou pretendia seguir carreira nessa área. Mas isso não pareceu um empecilho para eles, visto que conquistaram muito mais do que buscavam ou imaginavam conquistar. Como é possível, então, defini-los enquanto profissionais?

O setor da cultura, por seu grande crescimento e necessidade de profissionalização, gerou o surgimento de novos profissionais aptos a trabalharem no mercado cultural e suas ramificações. Como indica Leonardo Brant, as pessoas capacitadas a trabalhar nesse setor são diferenciadas pelas seguintes particularidades:

Atuar na atividade cultural é algo que exige conhecimento genérico e específico ao mesmo tempo. Saber balancear uma formação humanística ampla e consistente, capaz de aprender e decodificar nuances, especificidades e contextos, necessários para compreender melhor a teia de relações e interesses onde está inserido, em especial os políticos e econômicos, com o conhecimento técnico, que o habilite e dialogar com todas as instâncias da sociedade. (BRANT, p. 75, 2009)

A atividade cultural é composta por uma diversa e abrangente cadeia produtiva, com funções e especificidades próprias. Cada um desses agentes possui um papel distinto, complementar e fundamental na composição de um setor cultural rico e produtivo, que contribua para o desenvolvimento social e econômico do país, (BRANT, p. 76-77, 2009)

É interessante notar que a profissionalização da atividade de produtor cultural e gestor cultural se desenvolve simultaneamente ao processo de definição profissional desses jovens cineclubistas. Assim, se suas primeiras ações no campo da gestão cultural tinham caráter amador, muito mais afeito à atividade cineclubista, aos poucos, foram forçosamente se tornando verdadeiros gestores culturais à frente de um empreendimento no ramo da exibição.

Os termos “gestão cultural” e “empreendedorismo cultural” surgem desse novo sistema de formalização dos profissionais de cultura, como consequência do processo de dinamismo

entre as políticas culturais públicas e a iniciativa privada, junto ao aumento do consumo de bens e produtos culturais na sociedade (CUNHA, 2005).

Segundo a autora Tânia Limeira Vidigal (2008), o empreendedor cultural se caracteriza por ser o criador de um negócio no âmbito artístico-cultural, assumindo os riscos como proprietário ou investidor, sendo responsável pela captação de recursos econômico-financeiros, além de formular mecanismos para desenvolver o negócio. Os ex-cineclubistas se enquadram nessa definição por serem os fundadores do projeto Cineclubes Estação Botafogo – a gênese do Grupo Estação de Cinema - e terem assumido os riscos ao se tornarem proprietários do espaço em que se instalaram inicialmente para desenvolver uma atividade diária de exibição cinematográfica. Junto a isso, foram os responsáveis por buscar patrocínio e por pensar em formas de captação de dinheiro além da venda de ingressos, assim como planejar um esquema de desenvolvimento e expansão do negócio, que passou a crescer exponencialmente.

Do ponto de vista administrativo do empreendimento cultural, Maria Helena Cunha (2005) define “gestão cultural” como a forma pela qual o profissional desenvolve sua sensibilidade artística voltada para ações objetivas e estratégicas no setor cultural, sendo multidisciplinar e capaz de desempenhar o elo entre os vários componentes do campo cultural: o artista, o poder público, a iniciativa privada e o público consumidor. Isto é, o modo como os idealistas optaram por conduzir o negócio desde o início, com a primeira sala no bairro de Botafogo, até as outras espalhadas pela capital carioca, foi de encontro ao que a autora pensou como necessário para uma boa gestão de um empreendimento cultural.

Uma vez que o empreendedor cultural é o profissional que identifica e desenvolve oportunidades de negócios nesse setor, visando sempre o lucro, é necessário que o mesmo seja hábil com a gestão que pretende manter em sua empresa. Foi dessa forma que os principais sócios do Estação buscaram comandar seus cinemas, tornando possíveis as propostas do empreendimento.

A atividade cultural exige agentes preparados e dispostos a pensar e atuar com base em novas possibilidades, mais complexas, múltiplas e coerentes com as questões colocadas pela sociedade contemporânea. Capazes de pensar uma nova agenda política para lidar com os desafios do mundo atual, articular setores governamentais, sociedade e mercado para atuarem alinhados em torno dessa agenda, além de desvendar a cultura como ponto de partida, como meio de construção dessa agenda e como eixo central dos novos paradigmas de desenvolvimento. (BRANT, 2009, p. 75)

Para que pudessem exercer o papel de empreendedores e assim construir a marca do Estação, os fundadores buscaram estabelecer certas questões, como as que Brant definiu em seu livro “Mercado Cultural” (2001), como etapas a serem cumpridas nesse processo: definição de “conceito” da marca, que consiste em estabelecer os diferenciais que levam à identificação com o público; delimitar o “público” alvo, identificado e analisado como consumidor principal do negócio; a relação com o “patrocinador”, sendo consequência de um trabalho positivo com cliente-público; e o serviço de “comunicação”, determinante na transmissão de informações ao público consumidor (BRANT, 2001).

O conceito estabelecido pelos sócios fundadores inicialmente, e que se mantém até hoje, baseia-se em oferecer a opção diversificada no mercado exibidor carioca, formando a programação de suas salas com filmes que não são exibidos no grande circuito comercial. Partindo disso, o diferencial artístico e mercadológico do Estação ficava claro perante o público. No que tange a esse público alvo que buscavam atingir, identificaram que o mesmo era formado por moradores do Rio de Janeiro, não necessariamente apenas da zona sul, que demandavam mais opções culturais na cidade - especificamente, cinemas com programação de filmes variada e demais serviços diferenciados.

A relação com os patrocinadores foi importante desde o início e de grande valor para o Estação, tendo em vista que o patrocínio sempre deu forças à rede de cinemas no que diz respeito à manutenção das salas, realização de eventos e afins, da mesma forma que o retorno aos investidores – em relação aos consumidores - também foi positivo.

Sobre o setor de comunicação do empreendimento cultural, a propaganda e transmissão de informações do Grupo Estação para com o público que pretendia atingir se davam, inicialmente, em matérias e chamadas nas páginas sobre cultura dos jornais, nas quais estavam sempre presentes graças aos badalados eventos e sessões lotadas. Além disso, a revista criada por seus idealizadores, TABU, tanto no início como hoje em dia, fortaleceu a promoção da marca e a importância da mesma, além de ter sido um ótimo canal comunicativo com o público. E, atualmente, com o avanço das redes sociais na Internet, a divulgação da programação e dos demais acontecimentos nos espaços dos cinemas do Grupo Estação fica ainda mais prática e abrangente.

Por isso, é possível compreender a gestão cultural tal qual a forma como o empreendedor, na esfera da cultura, estrutura e mantém seu negócio; como administra e gere as ações empresariais para o empreendimento prosperar. No ramo da exibição, a gestão precisa ser planejada estrategicamente para que o cinema em questão seja inovador e atraente ao público. É preciso investir em novidades e demais aspectos que seduzam o consumidor do ponto

de vista da programação de filmes, multiutilização do espaço, relação com o espectador e cliente, além de diversos outros determinantes que vão de encontro ao que foi realizado na rede de cinemas ao longo dessas três décadas.

Apesar de deixarem para trás o rótulo de cineclubistas, a equipe gestora do Estação possui a preocupação de seguir cumprindo o que, inicialmente, fez nascer o projeto. Mesmo passando por crises e fugindo dos moldes de uma empresa clássica, o Estação pode ser considerado um empreendimento cultural de sucesso por continuar conduzindo, há mais de trinta anos, o negócio com o seu conceito inicial, que consiste em oferecer uma opção diversificada na área da exibição.

#### **4.2. A gestão de um empreendimento cultural singular no ramo da exibição.**

Muitos se perguntam se esses dois elementos, a arte e o cinema, de fato, são ligados. Pois é exatamente no Estação que os dois se apaixonam, se casam e fazem nascer filhos honrados todos os dias. (Carta de leitor “F.G” ao Jornal O Globo, 09/08/2014)

Como apontado, a transição do cineclube para uma rede de cinemas de arte, se tornando o atual Grupo Estação de Cinema, só foi possível graças a uma gestão ousada, baseada em estratégias inovadoras no setor da exibição cinematográfica, e que permitiu o funcionamento de um projeto sem muitas perspectivas de sucesso, levando em consideração o destino dos cinemas de rua e os que fogem ao sectarismo das salas de *shopping centers* no Brasil.

Para compreender a ascensão desse negócio, é necessário analisar as diversas ações promovidas em sua gestão, desde a escolha dos filmes para a programação à relação com o público espectador. Afinal, o que os cinemas do Grupo Estação sempre ofereceram de diferencial em relação aos outros?

Para quem pensa que não pode haver novidades no ato de ir ao cinema, existe um espaço no Rio onde ver um filme pode ser também uma festa, uma opção para o encontro com os amigos, entre uma cervejinha e outra, e uma boa oportunidade para ser visto. Reformado e inaugurado há 11 meses por um ousado grupo de cinéfilos, o Cineclube Estação Botafogo já se transformou na nova mania dos cariocas e num dos principais pontos de badalação da cidade. Situado num local privilegiado em uma movimentada rua de Botafogo, na zona Sul, e ao lado do metrô, o Estação é hoje um programa obrigatório para quem quer estar na moda. (ZACHARIAS, PORTO; 1986, s/p).

Já foi observado que o fator imediato a chamar a atenção do público ao Cineclube Estação Botafogo era a programação de filmes, recheada de novidades para o público. Enquanto praticamente só os *blockbusters* americanos conseguiam espaço na grande parcela do parque exibidor, o Estação optava por exibir os chamados “filmes de arte”, alternativos aos que dominavam a programação dos demais cinemas da capital carioca. Tinham espaço em suas telas obras de diversas nacionalidades, algumas exibidas com legenda em inglês ou até mesmo sem legenda no início das atividades do cineclube; longas e curtas-metragens de diretores estreados, com o objetivo de valorizar novos nomes do cinema; uma vasta presença de filmes brasileiros, geralmente ignorados pelo grande circuito comercial; enfim, tudo o que era necessário para criar uma programação diversificada e, portanto, inovadora.

A diversificação de produtos ou serviços é uma prática que todo empreendedor deve estar sempre atento, pois em tempo de baixa nas atividades estes outros serviços podem gerar consideráveis retornos financeiros. Quando se trata de um cinema onde o produto comercializado são filmes, a diversificação a ser buscada pelo empresário está associada à diversidade, qualidade e atualidade dos filmes em cartaz. Esse será o grande diferencial em relação aos concorrentes. (CASCÃO, s/d, p. 21)

Desse modo, o projeto já preenchia uma lacuna cultural e supria uma carência da população carioca em relação à exibição cinematográfica. O público desejava ter acesso a diversas cinematografias e o Estação pôs em prática essa possibilidade. Em sua primeira noite como Cineclube Estação Botafogo, os cineclubistas visionários promoveram a pré-estreia do filme “Eu sei que vou te amar” (1986) de Arnaldo Jabor, um filme brasileiro inédito e que fugia ao conceito comercial que prevalecia no grande circuito exibidor. Ou seja, já estream chamando atenção para o que pretendiam promover dali em diante.

Porém, no início das atividades, a exibição de filmes inéditos não era característica do cineclube. O Estação era famoso por reexibir filmes já conhecidos pelo público, mas que ficavam tão pouco tempo em cartaz que muitos espectadores gostariam de assistir novamente ou ter a oportunidade de ver pela primeira vez em uma telona. Esses filmes podiam ser sugeridos por qualquer pessoa que passasse por ali: bastava escrever os nomes de obras e diretores de interesse em um livro de sugestões no saguão de entrada do cinema. Isso era um ponto positivo inicial na relação entre o cinema e o público fiel que buscavam formar. Afinal, conhecer e

explorar a demanda dos consumidores é necessário para que o gestor realize bem o seu trabalho, como aponta Maria Helena Cunha:

O gestor de espaços culturais precisa também conhecer as particularidades relativas à comunicação e à difusão cultural. Nesse caso, destaca-se o trabalho específico com o público consumidor de cultura, ou seja, buscar compreender quem são essas pessoas às quais são dirigidas as nossas ações, quais são as suas necessidades, os seus hábitos e como se relacionam com a comunidade onde vivem, trabalham ou estudam, o que demanda o desenvolvimento de pesquisas para identificação desse perfil de público. (CUNHA, 2013, p. 20)

Somada à programação diversificada, a prática de realizar com frequência mostras cinematográficas sempre foi um diferencial do Estação, além de uma ótima forma de lotar as suas salas e deixar muita gente do lado de fora do cinema querendo um ingresso. Como já mencionado, a transferência do FestRio para Fortaleza em 1989 demandou do grupo a criação de seu próprio festival, a MostraRio, origem do atual Festival do Rio<sup>10</sup>, um dos principais eventos cinematográficos do país. Isso porque o festival dava ao público a oportunidade de presenciar pré-estreias badaladas, algumas contando até com presença de artistas renomados, além de movimentar o mercado de produção, distribuição e exibição audiovisual.

Na década de 90, um grande exibidor e distribuidor do *circuitão* disse que o Estação o ensinou “a não temer filmes asiáticos”. O Estação tem um papel importantíssimo na história do circuito exibidor e distribuidor, porque movimentou o mercado e quebrou barreiras de exibição em maior escala. Antes tivemos o Paissandu nos 60, depois o Cinema 1 do Alberto Shatovsky, mas estas salas eram pontuais. De repente, apareceu esse grupo que se expandia, essa é uma mudança radical no circuito. (TOTINO, s/p, 2014)

Mostras de cinematografias específicas ou inspiradas a revisar certos gêneros, como as de filmes de horror, musicais e afins, também fizeram e continuam a fazer parte da rotina da rede de cinemas. Além disso, a realização de exibições especiais em homenagem a diretores também sempre foi um sucesso entre o público, muitas vezes trazendo personalidades do mundo do cinema para fazer parte do evento. Ainda em relação aos filmes exibidos, o Estação deu início às famosas e badaladas maratonas de filmes durante as madrugadas de algum dia

---

<sup>10</sup> A Mostra Rio, em 1999, se juntou a um outro evento que ocorria na cidade, o Rio Cine, dando início ao Festival do Rio.

selecionado especialmente para isso. Geralmente ocorriam às sextas-feiras, transformando a sala de cinema em uma verdadeira festa cinematográfica, visto que as pessoas se reuniam para ver filmes até o amanhecer, seja na companhia de um balde de pipoca ou de uma cerveja gelada. Foi mesclando essas inúmeras propostas diferenciadas que o Grupo Estação ganhou seu público.

Portanto, essa inovação não se resumia apenas à programação composta por filmes de arte. Sobre o espaço do cinema, é possível afirmar que os sócios-fundadores exploraram bem o local em que se instalaram inicialmente e todos os outros cinemas que passaram a administrar. Desde o início, se preocuparam em utilizar da melhor forma possível aquela área para que o espectador pudesse ter algo a mais para usufruir - não apenas manter uma sala de exibição onde as pessoas entrassem para ver o filme e saíssem em seguida.

Para tanto, abriram uma livraria especializada em cinema no Estação Botafogo, algo inédito, até então, no Rio de Janeiro. Vendiam livros, revistas e artigos variados relacionados à sétima arte. Os seus frequentadores responderam tão bem à iniciativa que a ideia foi repetida em alguns dos demais cinemas da rede, sempre em conjunto com um café ou bistrô para harmonizar o local.

A inauguração da vídeo-locadora também merece ser destacada. O espaço ocupado na mesma galeria, do lado do cinema, oferecia aluguel de filmes a espectadores que, assim como aconteceu na proposta do cinema, careciam de uma cartela maior de obras que pudessem ver ou rever em suas casas. Tendo em vista que a vídeo-locadora possuía títulos dificilmente encontrados em outras da cidade, a ideia já conquistou o público com facilidade.

Também a maneira como utilizavam os seus cinemas para desenvolver debates com pessoas influentes, fossem artistas ou intelectuais de diversas áreas; lançamentos de livros e demais eventos sempre foi um diferencial do Estação. Ao sair de casa para assistir a um filme em algum cinema da rede, o espectador sabia que estaria diante da possibilidade de se deparar com algum autor famoso dando autógrafos no saguão, ou que a sessão seria seguida de uma palestra acerca de sua temática.

Além disso, suas salas também serviam de palco para cursos voltados para área do cinema e audiovisual, ministrados por especialistas e grandes nomes do cenário cultural do Rio de Janeiro. Ou seja, também ofereciam uma vivência ainda mais profunda no mundo do cinema através da formação.



Aos poucos, uma obscura galeria da Rua Voluntários da Pátria - onde funcionava um cinema em permanente estado de infiltração e alguns botequins – transformou-se no mais completo espaço cultural especificamente cinematográfico da cidade. E o que é melhor: despido do sectarismo que muitas vezes acompanha empreendimentos dessa natureza. No Estação, pelo que me tem sido dado acompanhar nos últimos anos, trafegam indistintamente os filmes, as tendências e o pensamento de todas as origens. (HOINEFF, s/p, 1988)

O assunto “educação” não ficou somente nos cursos da área do cinema realizados pelo grupo. Em 1986, foi dado início ao projeto “Escola no Cinema” – atualmente, o projeto se chama Cine Escola - em que alunos de colégios da rede pública de ensino da cidade do Rio de Janeiro, isentos de pagar ingresso, participavam de sessões sobre filmes com temáticas estudadas em sala de aula, seguidas de debates com pessoas especialmente selecionadas. Embora não fosse essa a preocupação dos gestores do Estação, essa atitude responsável da empresa repercutiu positivamente junto ao público e, muitas vezes, significou uma oportunidade de ocupar um espaço na mídia.

Outro projeto criado voltado ao público infanto-juvenil era o que permitia a entrada grátis de crianças moradoras do morro Santa Marta, localizado em Botafogo e próximo à sede do Estação, nas sessões de censura livre da programação. Ambos os projetos de caráter social também foram iniciativas inovadoras no mercado exibidor carioca, além de promoverem o aumento do gosto pelo cinema nos jovens e fazerem desses espaços de lazer também locais de aprendizado.

No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos. (CUNHA, 2013, p. 19)

Esses e outros projetos, como o jornal de viés artístico TABU, atualmente em formato de revista, também se apresentavam como fortes propagadores da proposta do Grupo Estação de Cinema, que demonstrava possuir uma fonte inesgotável de inovação em suas ações.

Portanto, os gestores do Grupo Estação de Cinema transformaram seus cinemas em espaços dinâmicos e humanizados, como afirmou Cunha, por atenderem às demandas de públicos variados, o que fortaleceu a proposta de oferecer serviços diferenciados no ramo da exibição a um público desacostumado com a novidade.

Hoje, o cenário não é diferente. Conforme o tempo vai passando, novas estratégias e mecanismos inovadores precisam ser pensados para acompanhar a tendência do mercado e as novas exigências dos consumidores. Devido a sua trajetória ao longo desses 30 anos, o consumidor já sabe que no Estação encontrará o diferencial.

Apesar disso, novas opções de entretenimento caseiro vão surgindo e é preciso manter atrativa a ida ao cinema. Como exemplo disso, em janeiro de 2016, o filme “Sr. Holmes”, do diretor Bill Condon (2015) estava na programação de pelo menos quatro salas do Circuito Estação. Porém, ao mesmo tempo, o filme estava disponível em *video on demand* (VOD), um método de distribuição de conteúdo audiovisual em plataformas digitais como televisões, computadores, *tablets* e *smartphones*. Dessa forma, o espectador que possui acesso ao VOD não precisaria ir necessariamente ao cinema para ver “Sr. Holmes” e outros filmes na mesma situação: bastava pagar um valor X (aproximadamente R\$ 10,00) e vê-lo em casa, na hora que quisesse. É aí que surge a questão: como continuar atraindo o público diante de formas mais práticas de entretenimento?

Em termos de programação, ainda que o “Sr. Holmes” tenha sido exibido nas telas do Estação ao mesmo tempo em que estava sendo ofertado em VOD, esse foi um caso à parte. O Estação mantém a sua proposta inicial de exibir filmes de arte, muitos que não costumam ao menos chegar ao VOD. Se chegam, é somente depois de alguns meses a partir do fim de suas exposições nos cinemas. Ou seja, o Estação dá ao público a oportunidade de ver filmes que não são inseridos no resto do circuito comercial e que podem demorar ou até mesmo não ser exibidos, futuramente, na programação de TV por assinatura ou aberta, sendo as sessões do cinema oportunidades únicas para apreciar a obra com boa qualidade.

Um exemplo das estratégias para alcançar o público diante dessa modernização do consumo de obras cinematográficas pode ser ressaltado também em janeiro de 2016, com o filme “Spotlight” (2015), do diretor Tom McCarthy, que estava na programação do Circuito Estação de Cinema como um dos principais títulos exibidos em suas telas. Mesmo que o filme também estivesse sendo exibido em outros cinemas da cidade, o Estação pensou em como fazer a diferença e valorizar ainda mais a sua marca. No dia 09 de janeiro de 2016, no Estação Botafogo, foi realizada uma sessão especial do filme, seguida de debates com jornalistas renomados (Fernando Molica, do jornal “O Dia”, Marcelo Beraba, do “Estadão” e Juan Arias, do “El País”), visto que o filme se passa em torno de profissionais dessa área. Além disso, espectadores jornalistas pagavam meia-entrada na sessão exclusiva, como forma de atrair ainda mais esse público-alvo.

Como sabido, essas sessões especiais sempre foram uma marca do Estação por fazer o

ato de ir ao cinema ser mais do que simplesmente ver o filme. O debate gera uma apreciação e valoração dessa atividade, sendo esse um grande exemplo de como o Estação continua mantendo sua postura como cinema de arte que enxerga a importância da socialização, do diálogo e da maior apreciação das obras cinematográficas.

Somado a esses eventos, o Estação sempre pensou em formas de tornar a relação com o público ainda mais positiva, como por exemplo, uma promoção que estará em vigor até o dia 31 de dezembro de 2016, em que o espectador pode juntar seis ingressos de sessões do circuito Estação e ganhar o sétimo de cortesia para qualquer filme da programação<sup>11</sup>.

As empresas devem desenvolver modelos para gerenciar sistematicamente fatores sensoriais e emocionais positivos em seu planejamento comercial. Apenas através desta abordagem holística de oferecimento de uma experiência total aos consumidores as empresas alcançarão o nível de diferenciação que as fará transcender o nível de *commodities*. (...) Novas abordagens – pós-modernistas – de estudo indicam que a motivação dos consumidores é menos influenciada pelos atributos tangíveis de produtos e serviços do que pelos elementos subconscientes, sensoriais e emocionais derivados da experiência holística que receberam durante o consumo hedônico. (LIBERALI, 2000, p. 48)

Essa experiência completa e prazerosa do espectador, como sugere Liberali, só é possível graças a esses mecanismos diferenciados presentes na gestão da rede de cinemas, tanto na década de 1980 quanto nos dias de hoje, que vai desde sessões especiais com debates e descontos a lançamentos de livros com noite de autógrafos do autor, palestras e cursos com profissionais renomados na área das artes e da cultura, maratonas de filmes, mostras cinematográficas cada vez mais abrangentes, eventos que mesclam música ao vivo e cinema mudo e muito mais.

Qualquer cinéfilo poderia resumir o sucesso do empreendimento em uma palavra: qualidade, em sua mais ampla concepção, de variedade da programação ao atendimento da casa. Mas se o roteiro do Estação Botafogo fosse escrito por um desses economistas pós-modernos, experts em realidade nacional, o resultado seria um filme mais caótico do que as irreverentes comédias de Monty Python. Além de ir contra a lei do ponto, o Estação também desafiou tudo que reza o economês para o produto cultural – o primeiro a sucumbir em épocas de crise e habituado a cultivar (aliás, como vários outros) uma mórbida dependência do Estado para zerar suas contas ou aspirar algum lucro. Uma espécie de Circo Voador da sétima arte quanto ao trabalho árduo revestido de bom-humor e resultados surpreendentes. (SCHILD, 1989, s/p)

---

<sup>11</sup>Regulamento da promoção “Veja 6 filmes e descanse o bolso no sétimo”. Disponível em: <<http://www.grupoestacao.com.br/grupoestacao/descontos/6filmes.php>>.

Dessa forma, o Grupo Estação de Cinema soube criar e valorizar a sua marca, utilizando até hoje esses artifícios como uma maneira de manter seu nome sempre em evidência no âmbito da cultura carioca, onde os seus velhos e novos espectadores sabem que encontrarão o diferenciado. Assim, o que ainda define o Estação como uma das melhores redes exibidoras do Rio de Janeiro, tendo dois dos seus cinco cinemas (Estação Rio, em 2º lugar e Estação Botafogo, em 4º) entre os cinco melhores da cidade, eleitos pela revista *Veja RIO* em 2016<sup>12</sup>, é a sua trajetória de diversificação ao longo desses trinta anos, que elevou o nome do Estação a um alto patamar no parque exibidor carioca.

### **4.3. Perspectivas para o futuro da rede de cinemas.**

Após analisar a trajetória do Grupo Estação de Cinema, com foco na forma como conduziram a gestão dos seus cinemas ao longo desses 30 anos de atividades, fez-se necessário averiguar como se dará o futuro da rede exibidora no que tange à continuidade dessa proposta inovadora no setor da exibição.

Em entrevista, entre janeiro e março de 2016, o presidente da empresa Marcelo França Mendes deixou claro como a equipe do Estação seguirá com suas ações e o que de novo pretende realizar em seus cinemas:

Supondo que a gente vai trabalhando como nos últimos 30 anos, se adaptando à época, se adaptando aos novos conceitos, eu acho que o Estação vai voltar àquele papel de curadoria que a gente tinha no começo, quando as pessoas não tinham acesso a nada. Não tinha Internet, DVD, TV a cabo, então a gente trazia os filmes e com a nossa escolha – que muitas vezes era o que tinha disponível – a gente formou uma geração inteira. Hoje em dia não é pela falta de acesso aos filmes, é pelo acesso a filmes demais. Então, talvez, as pessoas precisem de novo de uma curadoria. Ou seja, o que você vai ver no *NET Now*, no *Itunes*, no *PirateBay*<sup>13</sup>? Quais são os filmes legais? É óbvio que você pode pesquisar e tirar suas próprias conclusões, mas é bom também quando você tem referência de pessoas, empresas, ou companhias que você respeita. Então, acho que cada vez mais o Estação vai virar uma espécie de selo, *label* de

---

<sup>12</sup> Revista *Veja* - Pesquisa revela quais são as melhores salas de cinema da cidade (2016). Disponível em: <http://vejario.abril.com.br/materia/cinema/pesquisa-revela-quais-sao-as-melhores-salas-de-cinema-da-cidade>.

<sup>13</sup> *NET Now* é o serviço de Video On Demand da empresa de TV por assinatura NET; *Itunes* é o serviço da Apple de downloads legais de filmes e músicas; *PirateBay* é um site de downloads ilegais de músicas, filmes e afins.

qualidade. O filme estar na Estação cria uma vontade no espectador de assisti-lo, mesmo que seja depois pelo VOD, na *Internet* etc.

Com isso, Mendes explicita o papel que a marca Estação tem perante os seus espectadores e no mercado exibidor em geral. Ao exibir determinados filmes em sua programação, agindo como curador, a Estação os promove e impulsiona o setor de distribuição, além de fazer um tipo de seleção de obras para o público que, por conhecer os seus cinemas, sabe da qualidade dos filmes que costumam exibir. Além disso, ser exibido na tela da Estação é de extrema importância para um filme de arte distribuído no Rio de Janeiro e no Brasil. Sobre isso, Mendes ressalta:

Eu tenho algumas discussões com programadores do Brasil sobre essa questão da curadoria. Em Fortaleza, por exemplo, o Dragão do Mar<sup>14</sup> é um centro cultural como o CCBB<sup>15</sup> e exibe o que os curadores acham que é correto exibir. É muito diferente o papel da Estação e o do Dragão do Mar. A Estação representa 40% da receita de um filme de arte no Brasil, enquanto o Dragão do Mar não chega a 2%. Se eu não exibo um filme desse, vai dar prejuízo para ele no Brasil. As distribuidoras desses filmes dependem da Estação, como a *Imovision*<sup>16</sup>, por exemplo.

A Estação, como já visto, não é importante apenas por ser uma opção alternativa no mercado exibidor, mas também por fortalecer o trabalho de empresas distribuidoras de filmes de arte, tendo em vista a busca das mesmas por espaços que deem visibilidade - e retorno financeiro - a essas obras, sejam internacionais ou nacionais.

Além desse papel de curadoria, novos projetos estão sendo pensados e colocados em prática, gerando perspectivas maiores e melhores para o futuro da rede de cinemas. O Grupo Estação de Cinema está buscando estabelecer parcerias com empresas, instituições e pessoas que possam agregar ainda mais às práticas realizadas pela empresa exibidora. Mendes destaca a parceria com o Canal Curta!<sup>17</sup>, nomeada de Curta! TABU, que já está sendo realizada e trazendo resultados positivos:

---

<sup>14</sup> Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura é vinculado ao Instituto de Arte e Cultura do Ceará (IACC).

<sup>15</sup> Centro Cultural Banco do Brasil.

<sup>16</sup> A *Imovision*, que só lança filmes de arte, é a distribuidora com maior número de títulos desse gênero lançados no período entre 2011 e 2013. (BERABA, 2014).

<sup>17</sup> O Curta! é um canal independente, dedicado a assuntos que envolvam música, cinema, dança, teatro, artes visuais, história, filosofia, literatura, psicologia, política e sociedade.

O acordo que o Estação tem com o Canal Curta! hoje é que eles façam uma matéria baseada na nossa programação, que vai ser veiculada tanto no canal quanto nos nossos cinemas. O que você vê na nossa tela também pode ser visto no canal.

O Curta! é um exemplo de parceiro que coloca a rede de cinemas em novas plataformas midiáticas, o que é uma novidade também na relação do exibidor com a sua forma de comunicação e *marketing*. O conteúdo do canal, reproduzido tanto na programação de TV a cabo quanto na Internet, através do *YouTube*, possibilita que a marca do Estação transite entre várias mídias, ampliando o seu alcance e possibilitando a conquista de novos públicos.

Ainda em relação às novas parcerias, Mendes confirma o plano de investir na colaboração entre cinemas e instituições que possuam o mesmo perfil, objetivando fortalecer esse nicho do mercado exibidor. A respeito disso, afirma:

A gente está fazendo parcerias como a do MAM e os cinemas do “grupo casal” (Cândido Mendes, Cine Santa e Museu da República). Fazemos a programação junto com esse grupo e com a Cinemateca do MAM, vamos ter uma salinha no Estação Botafogo, que ainda está em obras. Acabamos de doar equipamentos, como computadores e projetores para o Cinema Nosso, que vai reabrir a sala na Lapa. Estamos tentando fazer uma rede de cinemas com o nosso perfil para ter mais força, para poder chegar aos órgãos públicos e falar: vocês estão fomentando a produção de muitos filmes para exibir onde? É muito difícil hoje ser um cinema como o Cinema Nosso. Para fazer investimento, é preciso solidificar trincheiras.

Dessa forma, percebe-se que o interesse atual do Grupo Estação é ampliar e estimular os cinemas de arte, com a intenção de trocas produtivas entre as empresas. E, ao cooperar com espaços como o Cinema Nosso, o Estação está também ajudando empresas distribuidoras, que terão mais telas para os seus filmes, além de solidificar ainda mais o mercado exibidor do Rio de Janeiro.

A futura sala em parceria com a Cinemateca do MAM é a que parece ser a grande novidade para o futuro do Estação. Primeiramente, seria feita uma sala de cursos no Estação Botafogo. Depois que o presidente Marcelo França Mendes notou que no espaço caberia uma boa sala de 25 lugares, entrou em contato com Ricardo Cota, curador da Cinemateca, e pensaram juntos em uma sala com objetivo de ser uma colaboração entre a instituição e a rede de cinemas.

Em uma sala de 25 lugares, você pode ter uma liberdade de programação maior, diferente das salas de 100, 200, que precisam ter retorno financeiro garantido. Então, vamos passar filmes específicos para essa sala, seguidos sempre de uma conversa, um debate e afins. Está com planejamento de sessões às 14h, 16h, 18h e 20h. Pretendemos ter sempre alguém falando, seja uma palestra ou debate, sobre o último filme.

Quando se tem em conta o objetivo em torno da sala em parceria com a Cinemateca, além de estar relacionado a uma instituição de referência para a cultura cinematográfica brasileira, o grupo reforça o seu ideal de que o cinema não precisa ser, necessariamente, apenas um local para assistir filmes, mas também para apreciá-los de maneira mais completa.

Do ponto de vista da gestão realizada pelo Grupo Estação de Cinema, levando-se em consideração o trabalho já realizado e que se pretende desenvolver futuramente, é possível afirmar que o essencial para que um empreendimento cultural possua longevidade enquanto negócio, especificamente no ramo da exibição cinematográfica, é saber inovar sempre ao acompanhar os novos costumes da sociedade, assim como as diversas demandas do público-alvo e as mudanças mercadológicas. É preciso estar sempre buscando, com um bom planejamento, oferecer o que há de diferente, pois, o diferente, para o público, acaba se tornando a melhor opção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso buscou evidenciar como o Grupo Estação agiu na gestão de seus cinemas, tornando-se um conceituado circuito exibidor alternativo na cidade do Rio de Janeiro. Ao analisar as ações realizadas pelos empreendedores, foi possível compreender o que permitiu esse sucesso no cenário cultural carioca e a sua qualificação como referência no âmbito da exibição cinematográfica do país.

Ressalta-se que o contexto em que o projeto surge é adverso para salas de cinema no país, portanto, fez-se necessária a análise do mercado exibidor das últimas décadas do século XX até a atualidade para compreender a relevância que obteve quando inserido nesse setor. Por seguir na contramão das mudanças constantes que o parque exibidor enfrentava, o Estação ressaltou que era sim possível manter cinemas de rua em funcionamento ao investir na diversificação da programação e das ações promovidas.

Traçar o panorama da trajetória da rede exibidora foi essencial para averiguar a transição do projeto inicial de cineclube a um conjunto atual de 17 salas de exibição, permitindo que esses espaços, em sua maioria cinemas de rua – praticamente extintos na cidade –, ganhassem força nesse mercado, oferecendo uma programação de filmes de arte.

Entende-se que a contribuição do Estação foi e continua sendo importante para a indústria cinematográfica brasileira por seus feitos no ramo da exibição e distribuição de filmes de arte no país. Ao decidir comprar e distribuir o direito de exibição de determinadas obras, o Grupo Estação passou a movimentar um mercado até então considerado homogêneo, dominado de forma avassaladora por filmes comerciais, especialmente os *blockbusters* norte-americanos.

É interessante perceber que foi a necessidade de fazer prosperar o desejo de realizar o projeto inicial desses jovens idealistas que os impulsionou a ampliar a atuação nesse campo, na medida em que buscaram em festivais pelo mundo os novos filmes, abriram novas salas para ter espaço para exibi-los e assim estimulavam ainda mais o crescimento do setor.

Outro aspecto a ser ressaltado na pesquisa diz respeito mais estrito à questão administrativa, ou seja, as fontes financeiras que sustentam a rede exibidora. O presidente Marcelo França Mendes deixou claro que a bilheteria por si só sustenta os cinemas, porém, a presença de um patrocinador é fundamental para auxílio na manutenção das salas e melhoria constante desses espaços. A crise que o Estação vivenciou em 2014, gerada por problemas com obras em um dos cinemas e demais empecilhos acumulados, permitiu compreender como o sucesso que a rede de cinemas obteve ao longo desses anos foi papel fundamental para que



pudesse vencer as dificuldades financeiras.

A mobilização do público para impedir o fechamento das salas do Estação, tanto nas redes sociais quanto nas ruas, chamou a atenção dos credores, assim como de possíveis patrocinadores, e foi assim que a empresa de TV por assinatura NET se tornou a salvação do Grupo Estação, ao pagar boa parte do que restou das dívidas não perdoadas.

Em relação à concepção do Estação e de seus idealizadores, pode-se observar duas diferentes fases ao longo do percurso: primeiramente como cineclubistas, atuando como associação sem fins lucrativos, cujo objetivo era a exibição de filmes clássicos; depois disso, com a expansão do projeto, passa-se a considerá-los como empreendedores culturais, à medida em que se enquadram no conceito trazido pela autora Tânia Vidigal Limeira.

No que tange à gestão dos seus cinemas, o foco desta pesquisa, é possível concluir que o que manteve o Grupo Estação em destaque no campo da exibição cinematográfica da capital do Rio de Janeiro é o conceito inovador que norteia as realizações nesses equipamentos culturais, desde a sua inauguração como Cineclube Estação Botafogo até hoje como um circuito de 17 salas. Essa designação foi possível a partir dos conceitos de gestão cultural, assim como dos profissionais de atuação nessa área, estabelecidos por Maria Helena Cunha e Leonardo Brant, proporcionando um olhar amplo acerca de como os cinemas da rede são comandados.

As mudanças de hábito dos consumidores, assim como as diferentes fases mercadológicas do setor audiovisual, forçaram os gestores desse empreendimento cultural a buscarem sempre se reinventar em termos de qualidade de serviços e programação, para continuar atraindo os espectadores. Assim sendo, pretendem seguir atrelando a palavra “inovação” aos seus cinemas, conduzindo-os de forma a sanar a demanda do público por opções diversificadas no mercado exibidor do Rio de Janeiro.

Ao caracterizar a gestão do Grupo Estação como inovadora, é partindo da noção de que os responsáveis pelos cinemas montam uma programação composta por filmes que possuem pouca ou nula visibilidade no grande circuito exibidor, o que é bom para a rede, para o público e para as distribuidoras e produtoras que querem ter espaço para a exibição dos seus filmes.

Somado a isso, os cinemas são utilizados para diversas atividades, transformando-os em equipamentos culturais para além da exibição cinematográfica, promovendo uma maior valorização da atividade exibidora. Destacam-se, como exemplo, a promoção de palestras e debates após sessões, livraria especializada em cinema e outras artes, parcerias variadas que agregam ainda mais ao conceito da rede, dentre outras iniciativas que imprimem identidade ao Estação, atraindo um público maior e mais fiel.

Do ponto de vista de gestores e produtores culturais, além de interessados em pesquisar

a área da exibição, é notável a importância do Grupo Estação de Cinema para esse setor da indústria cinematográfica, especificamente na cidade do Rio de Janeiro. O estudo de caso permite compreender, de uma forma mais ampla, os conceitos de empreendimento e gestão cultural voltados para a área da exibição, tendo em vista a relação dos idealizadores com o projeto e o trabalho que desenvolveram ao longo desses 30 anos.

Dessa forma, a pesquisa realizada com olhar analítico acerca da gestão realizada pelo Grupo Estação de Cinema fomenta a perspectiva empreendedora e estratégica por trás de um projeto para o setor exibidor, podendo ainda servir de exemplo para os que procuram novos modelos de gestão no âmbito da economia criativa.

O Estação, enquanto um grupo empresarial, visa ao lucro, sim; porém, sem perder de vista seus princípios. Não abriu mão da fidelidade à proposta de exibir filmes de caráter artístico, apostando nesse nicho de mercado e buscando ao longo de sua trajetória as condições necessárias para concretizar esse objetivo. Seus idealizadores movimentaram a cena cultural carioca, criando atividades diversas no espaço dos seus cinemas, junto às grandes mostras e festivais. Essa valoração do ritual de ida ao cinema contribui quantitativa e qualitativamente para a formação de público, sendo realmente um nicho de resistência da arte e da cultura cinematográficas.

Nesse sentido, ao escolher a gestão do Grupo Estação de Cinema como objeto de estudo, buscou-se não só recuperar a memória dessa relevante experiência da cena cultural carioca, sistematizando informações dispersas em diversas fontes mas, sobretudo, afirmar aos operadores de cultura que é preciso acreditar em ideias, por mais que pareçam simples, e transformá-las em grandes projetos que buscam prevalecer-se no que tange à inovação de serviços e produtos oferecidos a um público que cada vez mais demanda experiências hedônicas no âmbito cultural.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJUZ, Cristiane. Geração Botafogo. **Istoé**, Rio de Janeiro, 17 set. 1986.

ALMEIDA, Carlos Heli de. O sonho acaba e continua. **O Globo**. Rio de Janeiro. 02 set. 1998.

ALMEIDA, Carlos Heli de. A virada dos 110 anos. **O Globo**. Rio de Janeiro. 1995.

ALMEIDA, Paulo Sergio; BUTCHER, Pedro. **Cinema, desenvolvimento e mercado**. Rio de Janeiro: Aeroplano - BNDES, 2003. 158 p.

ALZENMAN, Renato. Cinema em muitas estações. **Tribuna da Imprensa**. Rio de Janeiro. 28 mar. 1991.

AUTRAN, Arthur. O cinema brasileiro Contemporâneo diante do público e do mercado exibidor. 135p. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Fotografia, Cinema e Vídeo”. **XVIII Encontro da Compós** na PUC-MG. Belo Horizonte. 2009.

BARBOSA, Alaor. M Cineclubes com apoio do Nacional. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. 12 nov. 1985.

BARBOSA, Carolina. **Pesquisa revela quais são as melhores salas de cinema da cidade**. 2016. Disponível em: <<http://vejario.abril.com.br/materia/cinema/pesquisa-revela-quais-sao-as-melhores-salas-de-cinema-da-cidade>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BERABA, Ana Luiza. Revista Filme B. **O Estado da Arte**. 2014. Disponível em: <[http://www.filmeb.com.br/sites/default/files/revista/revista/revista\\_novembro\\_2014.pdf](http://www.filmeb.com.br/sites/default/files/revista/revista/revista_novembro_2014.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2014.

BERNARDET, Jean-Claude. **Cinema brasileiro: Propostas para uma história**. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 2009. 333 p.

BUTRUCE, Débora. Cineclubismo no Brasil: Esboço de uma história. **Revista do Arquivo Nacional**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p.117-125. 2003. Disponível em: <<http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/140/140>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural: Investimento, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001. 143 p.

BRANT, Leonardo. **O Poder da Cultura**. São Paulo: Peirópolis, 2009. 128 p.

CAIAFA, Janice; FERRAZ, Talitha. Comunicação e sociabilidade nos cinemas de estação, cineclubes e multiplex do subúrbio carioca da Leopoldina. **Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Semiótica**, São Paulo, n. 24, p.127-140, dez. 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/viewFile/10374/9431>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

BESSA, Márcia. **Entre Achados e Perdidos: Coleccionando memórias dos palácios cinematográficos da cidade do Rio de Janeiro**. 2013. 439 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Memória Social, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

Canal Curta!. Disponível em: <<http://canalcurta.tv.br/pt/>>. Acesso em: 11/03/2016.

CASCÃO, Luiz Antônio Fernandes. **Como montar um cinema**. Ideias de negócio. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. 33p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-cinema>>. Acesso em: 25/02/2016.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural. 2. ed. [rev. e ampl.]**. São Paulo: Iluminuras, 2012. 447 p.

Dragão do Mar – Centro de Arte e Cultura. Disponível em: <<http://www.dragaodomar.org.br/>>. Acesso em: 11/03/2016.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: profissão em formação**. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Conhecimento e Inclusão Social em Educação, Faculdade de Educação, Belo Horizonte, 2005.

Facebook. **Apoio ao Grupo Estação**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/groups/1391170901150396/?fref=ts>>. Acesso em: 25/02/2016.

FISCHBERG, Josy. **O Estação completa 30 anos**. O Globo. Rio de Janeiro, 16 ago. 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/estacao-completa-30-anos-da-sinais-de-que-superou- crise-17191303/>>. Acesso em: 25/02/2016.

FREIRE, Rafael de Luna. **Cinematographo em Niterói: História das salas de cinema de Niterói**. Niterói: Niterói Livros, 2012. 263 p.

GIANNINI, Alessandro. Agora, Espaço Unibanco. **Jornal da Tarde**. São Paulo. 28 dez. 1995.

Grupo Estação de Cinema. <<http://www.grupoestacao.com.br/>>. Acesso em: 17/03/2016.

História do Cinema Brasileiro – Site de difusão da história do cinema brasileiro na Internet. <<http://www.historiadocinemabrasileiro.com.br/>>. Acesso em: 29/02/2016.

HOINEFF, Nelson. A galeria do Cinema. **O Dia**. Rio de Janeiro. 30 out. 1988.

HOINEFF, Nelson. Circuito Alternativo. **O Dia**. Rio de Janeiro. 21 nov. 1990.

LANGKJÆR, Birger. **Realism as a third film practice**. Disponível em: <<http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/mediekultur/article/viewFile/4078/5033>>. Acesso em: 07/04/2016.

LIBERALI, Jordana. **Consumo e experiência: um estudo junto aos clientes de cinemas de shopping-centers de Porto Alegre**. 2000. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Empreendedor Cultural: Perfil e Formação Profissional**. 15p. Trabalho apresentado no IV Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2008.

LUCA, Luiz Gonzaga de. Mercado exibidor brasileiro: do monopólio ao pluripólio. In: MELEIRO, Alessandra. **Cinema e Mercado – Indústria Cinematográfica e Audiovisual Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Escrituras, 2012. 175p.

MACEDO, Felipe. **O que é cineclube?** Disponível em: <<http://cineclube.utopia.com.br/>>. Acesso em: 25/02/2016.

MUNIZ, Hélio. O cinema da contramão. **O Globo**. Rio de Janeiro. 07 ago. 1991.

Vídeo corporativo da empresa NET. **NET e Grupo Estação anunciam Circuito Estação NET de Cinema**, Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9KsvFJlknA/>>. Acesso em: 25/02/2016.

Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual. **ANCINE**. Disponível em: <<http://oca.ancine.gov.br/>>. Acesso em: 25/02/2016.

PENNAFORT, Roberta. **Mais antigo cinema do Rio, Odeon reabre como centro cultural**. Blog Estadão Rio. Rio de Janeiro. 19 mai. 2015. Disponível em: <<http://brasil.estadao.com.br/blogs/estadao-rio/mais-antigo-cinema-do-rio-odeon-reabre-como-centro-cultural/>>. Acesso em: 25/02/2016.

ROCHA, Helena; VIEIRA, Paola; VALE, Simone. O Estação é um lugar onde as coisas acontecem. **Tribuna da Imprensa**. Rio de Janeiro. 24 nov. 1990.

SÁ-EARP, Fábio; SROULEVICH, Helena. O mercado de cinema no Brasil. p. 182-200. In: CALABRE, Lia. **Políticas Culturais: reflexões e ações**. São Paulo: Itáu Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009. 305 p. Disponível em: <<http://www.itaucultural.org.br/casa-de-rui-barbosa/politica-culturais-reflexoes-e-aco-es/>>. Acesso em: 25/02/2016.

SANTIAGO, Ilda. Entrevista concedida ao site Kinoptera. **Case 1 – Grupo Estação**. Disponível em: <<http://www.kinoptera.com/case-1-grupo-estacao/>>. Acesso em: 25/02/2016.

SCHILD, Susana. Geração Estação Botafogo – Ao invés de ratos, gatos de cinema. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro. 16 jun. 1986.

TOTINO, Mariana. **Cinéfilos se mobilizam para salvar Grupo Estação**. 27 fev. 2014. PUC Digital. Disponível em: <<http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/Texto/Cultura/Cinefilos-se-mobilizam-para-salvar-Grupo-Estacao-24011.html>>. Acesso em: 25/02/2016.

ZACHARIAS, João; PORTO, Gisele. Um cinema que virou ponto de encontro e festa carioca. **Jornal da Tarde**. São Paulo. 9 jun. 1986.





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

---

## AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE MONOGRAFIA

---

Niterói, 01/04/2016

Eu, **MARIA LUCIA POSSAS DE ALMEIDA**, CPF 140.922.177-65, formando(a) do curso de Graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense, autorizo a divulgação do conteúdo da monografia (texto integral e/ou fragmentos, respeitada a autoria) intitulada “**GRUPO ESTAÇÃO DE CINEMA: UMA GESTÃO EM FAVOR DA CULTURA CINEMATOGRAFICA CARIOCA**” defendida nesta data, em bibliotecas e sítios de divulgação de resultados científicos e acadêmicos. Para tal, comprometo-me a entregar a presente monografia em versão digital, em PDF.

---

**MARIA LUCIA POSSAS DE ALMEIDA**