

## **CIE BRASIL: PRIMEIRO ATO**

Caso preparado pelo Prof. Frederico Araujo Turolla, da ESPM SP, com a colaboração de Maria Fernanda Freire de Lima  
2008.

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM.

## ESTRUTURA

1. Introdução

2. A Indústria Do Entretenimento

3. A Cie Brasil

CREDICARD HALL

TEATRO ABRIL

CITIBANK HALL

CITIBANK HALL – RIO DE JANEIRO

TICKETMASTER

O MODELO DE NEGÓCIOS

4. Integração E Internacionalização

INTEGRANDO VERTICALMENTE

AS FRONTEIRAS VERTICAIS DA CIE BRASIL

INTERNACIONALIZAÇÃO COM CUSTO DE TRANSAÇÃO

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA CIE BRASIL

5. Pausa Para O Segundo Ato

6. Desafios

7. Bibliografia

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado do entretenimento e da cultura é responsável por parcela significativa da economia mundial e da brasileira. Para 2008, há previsões de que o faturamento mundial dos negócios voltados para o mercado da diversão deva atingir US\$ 1,8 trilhão. No Brasil, as atividades ligadas ao entretenimento chegam a representar quase 6% do nosso PIB. E ainda, segundo especialistas, vêm crescendo cada vez mais, a taxas tão elevadas quanto 20% ao ano, essencialmente no eixo Rio-São Paulo.

Claramente, entretenimento e cultura não são apenas lazer e diversão, mas um mercado promissor, repleto de oportunidades, não apenas no que tange o espetáculo em si, mas os negócios que fazem os espetáculos acontecer. Demandam assim cada vez mais formação e especialização. Foi por estar atenta a esse potencial que a mexicana Corporación Interamericana de Entretenimiento, ou CIE International, resolveu ampliar seus negócios na América Latina, em 1999, elegendo a cidade de São Paulo como sede da companhia no Brasil. A CIE Brasil representa cerca de 60% das receitas da divisão internacional da companhia de capital aberto no México.

A CIE fundada em 1990 e se tornou a empresa líder em entretenimento ao vivo e marketing cultural na América Latina, atuando na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Panamá e México, além de ter importante presença na Espanha e nos Estados Unidos. Está associada a empresas como a Walt Disney, Cameron Mackintosh, Ticketmaster, Sitel, Televisa, The Really Useful Theatre Group, Autotote, Feld Entertainment - Ringling Bros and Barnun & Bailey e o hipódromo Lone Star Park, de Dallas.

Seus negócios não se limitam a shows, mas à promoção e organização de uma imensa variedade de eventos ao vivo que inclui peças teatrais, musicais da Broadway, emissoras de rádio, feiras comerciais e até zoológicos e parques temáticos como na Argentina, México e Colômbia, além de exposições e mostras como no Brasil. O grupo participa também da indústria cinematográfica com a produção e distribuição de filmes no México, além de administrar o Autódromo da Cidade do México, o Hipódromo e um grande número de eventos esportivos.

Através de uma estrutura única vertical-integrada,

a CIE International participa de todos os processos dos negócios que compõem sua oferta de serviços e produtos de entretenimento, desde a negociação e contratação dos artistas, até a venda de ingressos e patrocínios, operação das casas, venda de ingressos, alimentos e bebidas e merchandising.

Só no ano de 2001, 43 milhões de pessoas se divertiram em eventos culturais e esportivos nos locais de entretenimento mantidos pela CIE. Para tudo isso, a corporação emprega mais de 10 mil pessoas no mundo. Suas operações no Brasil foram importantes para a sofisticação do mercado brasileiro de entretenimento. A história não termina, mas o primeiro ato do espetáculo se encerrou para uma troca na direção. As cortinas se abriram novamente no dia 25 de setembro de 2007, quando nasceu Time For Fun ou T4F, passando a se apresentar como a primeira multinacional brasileira da área de entretenimento.

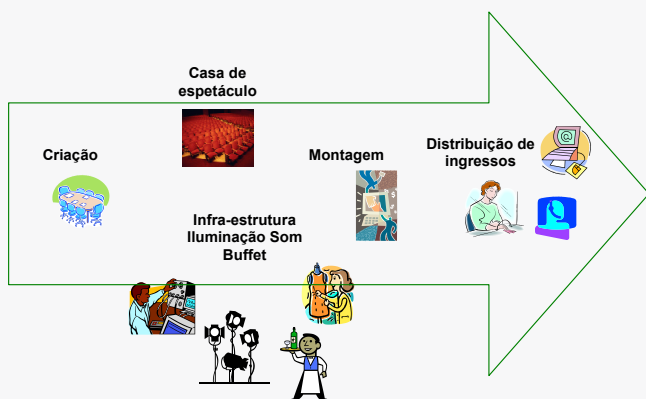
Este case cuida de analisar o primeiro ato. Respeitável público, acompanhem a seguir o case dos negócios do entretenimento da CIE Brasil!

## 2. A INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

O setor de entretenimento vem se destacando entre os vários segmentos da economia mundial. As indústrias da área vêm aumentando a sua penetração, chegando a um faturamento anual de US\$ 23 bilhões (R\$ 60,5 bilhões). Boa parte, obviamente, é proveniente da indústria cinematográfica: Hollywood superou em 2004, a marca dos US\$ 10 bilhões - sem contar as vendas de vídeos e DVDs. A previsão é de que o sucesso se estenda ainda por mais alguns anos. O que se estende inclusive para o cinema brasileiro, ainda que desafiado por barreiras à entrada em segmentos vitais à sua expansão. O governo brasileiro estuda formas de organizar o incentivo à produção audiovisual, como o próprio setor privado aponta para novos investimentos, com grandes empresas de mídia, direcionando recursos para a criação de filmes.

Estudo lançado pela Pricewaterhouse Coopers aponta para que a indústria do entretenimento crescerá 6,4% ao ano, em média, até 2011, quando sua receita baterá nos US\$ 2 trilhões, o equivalente a R\$ 3,8 trilhões. Na América Latina esta indústria crescerá 8,9% ao ano e segundo sua projeção, em 2011, sua receita será de R\$ 130 bi.

A cadeia da indústria de entretenimentos, no caso a de espetáculos ao vivo, se inicia com a concepção e criação do espetáculo. Está envolvido nessa etapa o fechamento de contrato com os artistas, aquisição de direitos autorais. No momento seguinte, segue a etapa da montagem do espetáculo que envolve além da definição da casa de espetáculo, a infra-estrutura necessária para se montar o espetáculo, como o sistema de iluminação, de som, confecção de figurinos, cenários, até a escolha de buffets, no caso de espetáculos que comportem mesas e onde os clientes podem consumir alimentos e bebidas. Por fim, antes do espetáculo, há na outra ponta da cadeia, a distribuição de ingressos, i.e., venda de bilhetes, normalmente feita através da própria bilheteria da casa de espetáculo, de sistemas de call centers ou via internet.



### 3. A CIE BRASIL

A CIE International tem por missão satisfazer as necessidades, desejos e expectativas de entretenimento e diversão no tempo livre dos diferentes grupos sociais ibero-americanos, convertendo-se na melhor opção, assim como ser uma ferramenta eficaz de técnicas de mercado integral para artistas, produtores e prestadores de produtos e serviços desta indústria, construindo um círculo de negócios que gere e dê impulso ao desenvolvimento socioeconômico das pessoas que interagem com a CIE.

Com base nisto, o grupo tem por visão ser o líder em entretenimento no âmbito ibero-americano, reconhecido pela sua inovação, qualidade, serviço, rentabilidade e talento humano, contribuindo ao fortalecimento da cultura e sociedade.

Foi em abril de 1999, que ocorreu a primeira aparição da CIE no Brasil, quando adquiriu, através de associação com a Stage Empreendimentos, os direi-

tos exclusivos para a promoção e produção de apresentações internacionais no Citibank Hall e Credicard Hall, em São Paulo, ambos operados à época pela Stage Empreendimentos.

A partir daí, a CIE Brasil passou a administrar quatro das maiores e mais modernas casas de espetáculos do país, o Credicard Hall, Teatro Abril, Citibank Hall e Citibank Hall RJ. Com isto, tornou-se a maior empresa de entretenimento e marketing cultural do país. Além das casas de espetáculos, a Ticketmaster também integra a CIE Brasil que tem procurado desenvolver novas tecnologias de modo a maximizar seu relacionamento com clientes e parceiros. Possui toda a infra-estrutura e logística necessárias para realizar desde megashows em estádios, como Morumbi e Maracanã, há qualquer tipo de evento empresarial. Só nos últimos três anos, a CIE trouxe mais de 50 atrações internacionais.

Dessa forma, no país, a CIE Brasil tem por meta “revolucionar o mercado artístico e cultural nacional criando empregos e inovando nas áreas de investimentos e negócios dirigidos ao lazer”. Até hoje, já foram mais de 80 projetos de entretenimento ao vivo desenvolvidos, assistido por mais de 4 milhões de pessoas, num total investido de mais de R\$ 20 milhões em ações integradas e divulgação. Em 2002, a CIE ganhou um prêmio da indústria de entretenimento – “International Promoter of The Year”. Sua história no país passa pelas histórias destas quatro casas de espetáculo, descritas a seguir.

#### Credicard Hall

O Credicard Hall envolveu o desenvolvimento de tecnologia aplicada ao palco, de iluminação e efeitos especiais além de acústica para que pudesse comportar espetáculos, concertos, ópera, mega-shows e musicais apresentados somente nos grandes teatros europeus e americanos. Concebido para ser o maior e o mais versátil espaço dedicado ao entretenimento e à cultura da América Latina, foi inaugurado em setembro de 1999, a um custo de US\$ 30 milhões.

O projeto contempla uma área construída de 15.000 metros quadrados, sobre um terreno de 25.600 metros quadrados na marginal Pinheiros, em São Paulo e já abrigou grandes produções e eventos empresariais.

## **Teatro Abril**

O Teatro Abril herdou o espaço, o foyer e a fachada do antigo Cine e Teatro Paramount, inaugurado pela primeira vez em 1929, na Bela Vista, zona central da cidade de São Paulo. Nas décadas de 40 e 50 foi chamado de "palácio encantado", símbolo do glamour da sociedade paulista da época. Abrigou inclusive bailes de carnaval. Seu ápice cultural foi na década de 60, quando abrigava também os grandes festivais de música popular brasileira. Já foi palco de grandes nomes da música brasileira como Elis Regina, Elizete Cardoso, Jair Rodrigues e a jovem guarda, entre outros.

Um incêndio em 1969 destruiu parcialmente o lugar. O teatro foi reconstruído, e da construção original restaram apenas foyer e fachada. Apesar de tombado como patrimônio histórico pela Prefeitura de São Paulo na década de 80, entrou em decadência e fechou suas portas em 1996. Em 2000, as reformas no teatro foram muitas, o foyer e a fachada de arquitetura art nouveau foram conservados e restaurados. O teatro foi escolhido para receber os grandes musicais da Broadway que a empresa traz para a América Latina depois que adquiriu os direitos dos espetáculos nas línguas espanhola e portuguesa.

## **Citibank Hall**

O Citibank Hall é, depois de reformas, os antigos Palace e Directv Music Hall. O Palace, inaugurado em 1983, já recebeu mais de quatro milhões de pessoas ao longo de seus mais de 2.700 shows e 700 eventos. Quando comprado pela CIE em 2001, tornou-se Directv Music Hall.

Uma das principais características do Citibank Hall, localizado em zona nobre da cidade, é sua versatilidade e ecletismo, realizando eventos dos mais variados tipos, que vão desde shows musicais a leilões, até festas particulares e entregas de prêmios.

## **Citibank Hall – Rio de Janeiro**

O Citibank Hall do Rio de Janeiro – e que já foi Claro Hall - passa a se chamar assim a partir de março de 2007. É a casa de espetáculo mais importante da capital carioca, com 14 mil m<sup>2</sup> e localizada na Barra da Tijuca dentro do shopping Via Parque Shopping. É conhecida por sua infra-estrutura grandiosa e pela realização dos mais diferentes tipos de espetáculos e

por algumas exclusividades que oferece aos clientes, como suítes corporativas. Tem capacidade para receber até 8432 pessoas em pé, variando de acordo com a configuração de cada espetáculo.

## **Ticketmaster**

Além de possuir as quatro casas de espetáculos acima, a CIE Brasil opera igualmente a Ticketmaster, líder mundial na venda e distribuição de ingressos online para eventos de entretenimento ao vivo. Iniciou suas operações na América do Sul – Brasil, Argentina e Chile em 2001 e está presente também nos Estados Unidos, Canadá, México, Reino Unido, Irlanda, Noruega, Suécia, Finlândia, Países Baixos, Dinamarca, Alemanha, Austrália e Nova Zelândia.

A Ticketmaster é operada por um sistema proprietário computadorizado com central única de informações que interliga os diversos terminais instalados em bilheterias, call centers, Internet e pontos de venda que garantem aos clientes seu ingresso e escolha do melhor lugar.

## **O Modelo de Negócios**

A carioca Fernanda Montá, Atendimento, da Divisão de Eventos da CIE Brasil desde fevereiro de 2007, mostra com certo brilho nos olhos, o palco do Credicard Hall sendo desmontado do grande evento da noite anterior. Para ela, o grande diferencial dos negócios da CIE Brasil é o conteúdo.

"A CIE Brasil traz ao país Conteúdo Internacional, é o que faz a diferença, e o nosso conteúdo, ninguém tem" foram as palavras de Fernanda. O público passa a ter acesso a espetáculos internacionais no país e não precisa mais viajar com esse propósito.

Há evidentemente concorrentes, que trouxeram eventos como Skol Beats, o show do U2 ou o Planeta Terra, mas que não fazem sombra aos espetáculos montados pelas quatro salas da CIE Brasil. Estes incluem musicais da Broadway e shows de artistas renomados, além de eventos montados em outros locais como no Morumbi ou Maracanã, espetáculos itinerantes como o Cirque du Soleil, além das exposições e mostras como o "Corpo Pintado", "Corpo Humano" ou "Da Vinci" na Oca no Ibirapuera. A qualidade das salas da CIE Brasil também são um diferencial, apesar de haver outras salas de qualidade como

o Via Funchal, o Teatro Alfa ou a Sala São Paulo.

Além disso, assim como a CIE International, a CIE Brasil tem um ponto crucial em sua estratégia, que foi a verticalização de seus negócios, que envolve desde a negociação e contratação dos artistas, passando pela aquisição dos direitos, fornecedores até a venda de ingressos.

A CIE Brasil também mantém um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores. Convida anualmente o mercado para um café da manhã, onde é mostrada a programação do ano seguinte, com material descritivo de cada ano. Esse traço, no entanto, é 100% brasileiro, é iniciativa local.

Os resultados nos últimos cinco anos do CIE Brasil foram promissores: o faturamento aumentou 60% no período e atingiu US\$ 120 milhões em 2006. São 900 funcionários envolvidos em 950 eventos que mobilizaram mais de 10 milhões de pessoas para assistir às produções do grupo. Para o ano de 2007, foram previstos nada menos que 1.500 eventos.

#### **4. INTEGRAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Integrando verticalmente

Em qualquer indústria, o processo de produção começa com a aquisição de matérias-primas e termina com a distribuição e venda de bens e serviços acabados: é a cadeia vertical. A questão fundamental na estratégia do negócio é como organizar esta cadeia. Geralmente, as fronteiras verticais de uma empresa definem as atividades que ela mesma executa, em oposição às aquisições e encomendas demandadas a outras empresas independentes do mercado. A necessidade de definição dessas fronteiras verticais para uma empresa é fundamental, tomando a forma da decisão de comprar determinada atividade ou de produzir internamente. Novamente, a explicação para a integração vertical ou para a contratação no mercado pode ser buscada na idéia de custos de transação.

Existe a opção da empresa comprar uma atividade produtiva, ou terceirizá-la, significando que a empresa se torna dependente de uma empresa independente para executar uma atividade de sua cadeia produtiva, mesmo que seja sob contrato. A decisão

de produção ou de compra implica o desenvolvimento da própria fonte de matéria-prima ou de provimento de seus serviços de distribuição. Num meio termo entre empresas integradas ou terceirizações, haveria as joint ventures e alianças estratégicas onde duas ou mais empresas criam uma entidade independente, porém com recursos de ambas.

Assim, a decisão final deve depender de qual solução tornará mais eficiente a produção. Deve-se avaliar também os custos e benefícios de utilizar o mercado, pois as empresas independentes podem atingir as economias de escala necessárias na atividades terceirizadas, o que a internalização não permitiria, por exemplo. A internalização poderia, por sua vez, camuflar ineficiências de administração, encorajando eficiência e inovação nas independentes.

As razões para aquisição das atividades no mercado podem trazer benefícios tangíveis, como produção a custos mais baixos, benefícios de economias de escala e economias de aprendizagem. No entanto, aspectos intangíveis se constituem de efeitos ou custos da agência, como negligência profissional ou contratação de mais funcionários que o necessário, entre outros. Há igualmente os custos de influência que se dão em função da alocação dos recursos financeiros, i.e, gera um gasto da empresa em atividades de influência do mercado de capital interno de alocação de capital para um ou outro setor, além dos corriqueiros custos dos contratos das transações, do tempo e despesa das negociações e vazamento de informações privativas.

O problema da fronteira vertical da empresa é normalmente colocado de forma rígida, onde há apenas duas alternativas: ou a empresa produz ou compra seu insumo por meio de uma transação de condições independentes (arm's length). Há, no entanto, uma variedade de alternativas de relacionamentos comerciais que podem ter o melhor de cada um desses dois mundos. Estas incluem a integração parcial, onde a empresa faz uma parte de determinado insumo e compra a outra de empresas independentes; e as alianças estratégicas e joint ventures. Podem também ser criados relacionamentos colaborativos, estreitos e semi-informais entre compradores e fornecedores, como por exemplo as redes de subcontratação japonesas e o keiretsu, assim como podem aparecer contratos implícitos e relacionamentos de longo prazo, sustentados por uma relação de honestidade, cooperação e confiança.

## As fronteiras verticais da CIE Brasil

No caso da CIE, a integração vertical é claramente preferida para pelo menos dos insumos que são vitais para o resultado do negócio, cuja aquisição no mercado representa custos de transação proibitivos: a infra-estrutura do espetáculo e a distribuição dos ingressos.

Uma dos pontos fortes da CIE Brasil é o seu canal de vendas realizado pela Ticketmaster, via site ou call center, empresa da CIE Brasil. Segundo Fernanda Montá, trabalhar sem a parceria com a Ticketmaster, o negócio da CIE seria mais difícil. Há outras empresas boas de distribuição de ingressos no mercado, mas “para mim, só consigo pensar em Ticketmaster”. Todo evento da CIE Brasil é atendido pela Ticketmaster, mas a Ticketmaster não atende apenas à CIE: por exemplo, o espetáculo Planeta Terra, tem sua distribuição de ingresso pela Ticketmaster, ainda que o show não seja CIE. Assim, o modelo de negócios de Ticketmaster e a sua existência propiciam uma vantagem à CIE Brasil, que enfrentaria elevados custos para buscar no mercado um parceiro que realizasse as mesmas atividades de forma eficiente.

Outro aspecto muito marcante da estratégia da CIE é a propriedade de suas salas. Apesar de realizar alguns eventos em locais que não são seus, ou realizar espetáculos em outras cidades que não São Paulo e Rio de Janeiro, onde tem suas quatro salas, o controle da infra-estrutura e de seus fornecedores é ponto-chave para o sucesso de seu negócio.

Com isso, a empresa consegue ter credibilidade perante o artista, que sabe que pode ter confiança na manutenção dos equipamentos e dos sistemas de infra-estrutura em geral. Por outro lado, em torno da infra-estrutura própria de salas, há uma rede de contratos terceirizados, mas baseados em confiança em fornecedores que também são vitais para o modelo de negócios da CIE Brasil. Neste sentido, até a escolha da recepção e chapelaria e do buffet que irá servir os eventos já está definida e é realizada com um único fornecedor, assim como os garçons e atendentes de bar.

Entre os seus fornecedores externos exclusivos estão Aurolights, a Aquim Buffet, a Central de Festas, Open House, Scotton Restaurante, BSS Vigilância, Gabisom, HPS Máster Service, Ponto Mídia, Estapar e Men Days de Recursos Humanos. Estes podem ser

classificados em 3 grupos:

- 1) Os serviços com altíssima especificidade, como o de infra-estrutura, como a casa de espetáculos ou distribuição de ingressos. São serviços cuja contratação no mercado brasileiro enfrenta elevados custos de transação.
- 2) Os serviços com média complexidade que dependem de contratos mais longos ou de relações mais duradouras entre as partes: são eles os serviços de estacionamento e valet, a iluminação, o som, o buffet, a preparação do figurino e maquiagem entre outros,
- 3) Os serviços de baixa complexidade que podem ser realizados através de arm's lenght transactions, transação de condição independente que envolve atividades corriqueiras como a limpeza do local.

Ou seja, a CIE Brasil integra verticalmente de uma ponta à outra de sua cadeia de produção, i.e., integra para trás com seus fornecedores de infra-estrutura e integra para frente, pois a distribuição de ingressos também envolve a própria CIE. Essa estratégia tem por finalidade economizar os custos de transação muito altos envolvidos na contratação destas atividades no mercado.

## Internacionalização com custos de transação

O fenômeno da internacionalização de empresas foi bastante estudado na literatura acadêmica internacional e as principais teorias já se encontram maduras. Foram desenvolvidas várias abordagens sobre o assunto, propondo explicações diferentes para o mesmo fenômeno. Em especial, há uma explicação da internacionalização das firmas que lança mão da idéia de custos de transação.

A abordagem dos custos de transação consiste na análise dos custos não diretamente relacionados à atividade produtiva em si, mas aos contratos e aos custos de coletar informações, de negociação e de estabelecimento de contratos, garantindo que os termos contratuais se concretizem. Assim, quanto maior o custo na busca de informação, menor os problemas decorrentes do fechamento de um contrato e vice-versa. A presença de custos de transação seria um determinante tanto da integração vertical (conhecida na literatura como governança hierárquica), quanto da internacionalização nas firmas, que evitariam assim os custos de transação presentes no mercado.



## A internacionalização da CIE Brasil

É interessante que a mesma teoria dos custos de transação pode servir de explicação para dois fenômenos separados: um deles é a integração vertical das atividades de entretenimento em um país, como foi visto. Outro é a internacionalização dos negócios de entretenimento. Vejamos, agora, a internacionalização.

A entrada da CIE International no Brasil se deu nos moldes da entrada da empresa em outros países, i.e., através da aquisição do controle acionário de uma empresa local, e manutenção do executivo como presidente da companhia no país. De fato, Fernando Alterio, hoje CEO da CIE Brasil, administrava o Credicard Hall e a DirectTV Music Hall da Stage Empreendimentos S.A.

A CIE Brasil tinha um modelo de cultura de empresa já existente, e não imposto. O foco era o Brasil, e os negócios que podem ser feitos no país. As decisões são tomadas em conjunto com a matriz, porém tem um alto grau de autonomia em relação à suas decisões, principalmente no que tange a escolha da agenda dos espetáculos. Este fato pode estar relacionado aos altos custos de transação presentes em qualquer mercado de entretenimento, onde as relações comerciais e a demanda são altamente específicas ao país. Não há exagero em dizer que o que dá certo no México não dá certo no Brasil.

No entanto, em maio de 2007, Fernando Alterio anunciou a incorporação das operações da CIE Argentina e CIE Chile, num processo de gradual de internacionalização. Ao longo de 6 meses, a CIE Brasil mudará de nome e abrirá seu capital, passando a ser majoritariamente brasileira. A empresa torna-se assim a primeira multinacional brasileira da área de entretenimento.

Através de negociação que envolveu a reestruturação acionária da empresa, Fernando Alterio adquiriu o controle da CIE Brasil por 150 milhões de dólares. Nesta nova composição do capital, Alterio detém 56% com empréstimos do Credit Suisse além de um aporte de 20% de capital da Gávea Investimentos, gestora de fundos encabeçada pelo ex-presidente do Banco Central, Armínio Fraga. Os mexicanos que antes detinham 85% de participação no país, passam a 24%.

Assim a CIE Brasil se tornou o único player estrutu-

rado do setor de entretenimento com condições de atuar regionalmente, com ganhos de escala em sua produção de espetáculos nacionais e internacionais e que pretende se expandir e atuar em outros países da América Latina.

O setor de entretenimento tem elevados custos de transação. Cada país tem suas preferências, especificidades, relações comerciais e assim por diante. Assim, para operar em um outro país, é preciso ter base local. A exportação de serviços aqui, não faz muito sentido. Por outro lado, é preciso criar redes locais que não são simples, e desbancar competidores locais que dominam estas redes. Assim, os custos de transação elevados funcionam como barreira à entrada no mercado local – mas estimulam o crescimento por operações locais bastante autônomas do ponto de vista de vários tipos de decisões relevantes.

## 5. PAUSA PARA O SEGUNDO ATO

O primeiro ato terminou, mas as cortinas não demoraram a reabrir. No dia 25 de setembro de 2007, como resultado de sua internacionalização anunciada em maio, a CIE Brasil muda de nome e passa a se chamar Time For Fun ou T4F e se apresenta como a primeira multinacional brasileira da área de entretenimento. Além das casas de espetáculo e da Ticketmaster, é controladora da Vicar, promotora da Copa Nextel de Stock Car, e da Motivare, agência de comunicação below the line que trata das ações promocionais em pontos de venda.

Fernanda Montá, a esse respeito, declara que estima importante o nome em inglês, pois revela um novo posicionamento da marca da empresa, com uma nova missão e novos conceitos. “Nossa missão é fazer seus olhos brilharem”, diz a peça publicitária que anuncia a chegada da T4F. Quem entrevistou Fernanda Montá e viu o brilho dos olhos da carioca diante do Credicard Hall não pôde deixar de ter certeza de que o público não vai resistir.

Este case contou a trajetória da CIE Brasil. Fecham-se as cortinas do primeiro ato, sob o controle da multinacional mexicana do entretenimento. Enquanto este texto foi escrito, as cortinas já se abriram ao grande público para o segundo ato, desta vez sob a direção de capitais brasileiros.



## MUITO LAZER, TIME FOR FUN.

A CIE Brasil agora se chama TIME FOR FUN. A mesma equipe e o mesmo espírito que trouxeram para você Roger Waters, Cirque du Soleil, Rush, Aerosmith, A Bela e a Fera, Miss Saigon, O Fantasma da Ópera, Roberto Carlos, Marisa Monte, a Stock Car e outros megassucessos vão acelerar ainda mais as suas emoções, o seu lazer e a divulgação da arte e da cultura no Brasil. Nossa missão é fazer seus olhos brilharem. Nossos compromissos são o culto aos detalhes, a ética e a geração de alegria para todos os nossos públicos, do sorriso da criança banguela até o senhor que esconde as lágrimas. E você é nosso convidado VIP para conhecer melhor nossos projetos.



**T4f**  
TIME FOR FUN

## 6. DESAFIOS

1) Os novos controladores da CIE encontram um modelo de negócios verticalmente integrado. Um desafio da empresa é aumentar a sua competitividade no mercado de entretenimento. Discuta as seguintes decisões estratégicas que terão de ser tomadas:

a) O grau de verticalização deve ser diminuído? Se sim, quais as possibilidades mais atraentes de reduzir o grau de verticalização? Ou, ao contrário, o que deverá ser integrado?

b) O grau de internacionalização deve ser diminuído? Se sim, quais as vantagens e desvantagens de operar entretenimento em múltiplos mercados? Se não, por que concentrar em um único ou poucos mercados?

2) Em um mercado tão específico, onde o custo de transação para contratar fornecedores e entender as demandas de clientes em países tão diferentes é muito alto, a melhor estratégia é entrar por aquisição ou começando do zero (greenfield)? Discuta estas possibilidades.

3) CIE Brasil opta por se manter verticalmente integrada quanto à distribuição dos ingressos, que constitui serviço com altíssima especificidade. São serviços cuja contratação no mercado brasileiro enfrenta elevados custos de transação. Uma interessante questão surge aqui: havendo uma rede de empresas bastante profissionalizadas neste setor, seria ainda preferível para CIE confiar toda a distribuição a Ticketmaster?

4) A criação de uma multinacional brasileira de entretenimento pode indicar que o país tem alguma vantagem na gestão dos negócios nesta área. Isto ainda não está claro, pois o "segundo ato" apenas começou. Pensando no futuro, que vantagens poderiam ser estas? Visto de hoje, um grupo brasileiro neste mercado teria vantagens certas frente a corporações mexicanas, norte-americanas ou de outros países?

5) Assim como a inovação na distribuição através de Ticketmaster pode ser um elemento valioso para o desenvolvimento e a introdução de maior sofisticação no mercado brasileiro de entretenimento, identifique outras estratégias que poderiam aumentar a propensão dos consumidores a frequentar ou investir em serviços culturais e de entretenimento como os prestados por CIE Brasil/T4F.

## 7. BIBLIOGRAFIA

BESANKO, David, DRANOVE, Davis, SHANLEY, Mark, e SCHAEFER, Scott. A economia da estratégia. 3ª Ed., Bookman, São Paulo, 2004

CANELLA, Monyca. Relações mais complexas do show business criam novo ramo. Revista eletrônica Consultor Jurídico, 21 de fevereiro de 2005.

CIE Brasil. CIE Brasil. Material institucional, fornecido pela Coordenação da Divisão de Eventos.

FOLHA DE SÃO PAULO. CIE Brasil muda de nome após aquisições na Argentina e Chile. Publicado em 25 de setembro de 2007.

FOLHA DE SÃO PAULO. Entretenimento terá receita de R\$ 3,8 trilhões. Publicado em 23 de junho de 2007.

HAIDAR, Rodrigo. Indústria do entretenimento cria nova área jurídica. Revista eletrônica Consultor Jurídico, 1º de janeiro de 2006.

MARQUES, Renato. Uma indústria em constante expansão. Com seguidos anos de crescimento, a indústria de entretenimento mostra força e sobrevive às crises econômicas. Universia Brasil. Publicado em 25 de fevereiro de 2005

O ESTADO DE SÃO PAULO. Fernando Alterio e Gávea Investimentos, de Armínio Fraga, assumem controle da empresa mexicana de eventos. Publicado em 09 de maio de 2007.

TUROLLA, Frederico A. Implementação de uma Competição de Modelos Explicativos do Investimento Direto Brasileiro no Exterior. Projeto de Pesquisa apresentado ao Núcleo de Pesquisa e Publicações da ESPM. São Paulo, 19 de setembro de 2007.

Website da CIE - Corporación Interamericana de Entretenimiento: [www.cie-mexico.com.mx](http://www.cie-mexico.com.mx)

Website da Cultura e Mercado: [www.culturaemercado.com.br](http://www.culturaemercado.com.br) – 15 de maio de 2007.

Website da Forbes – [www.forbesonline.com.br](http://www.forbesonline.com.br) – 16 de julho de 2007.