Capítulo III

Metodologia DPA no pré-desenvolvimento

Cristina Cardôso
Raquel Ortega
(transl.)
Pablo Del Teso

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

CARDÔSO, C., and ORTEGA, R., transl. TESO, P. Metodologia DPA no pré-desenvolvimento. In: *Desenvolvimento de projetos audiovisuais: pela Metodologia DPA* [online]. Ilhéus, BA: Editus, 2016, pp. 55-149. ISBN 978-85-7455-448-8. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

CAPÍTULO III

Metodologia DPA no pré-desenvolvimento

Para organizar e padronizar o desenvolvimento de projetos, a Metodologia DPA estabelece uma série de passos a seguir, alguns dos quais são consecutivos, enquanto outros se estabelecem paralelamente. O pontapé inicial está dado pelos *Processos Artísticos*. Dentro deles se encontram as tarefas artísticas cujo objetivo é criar roteiros com boas histórias, bem contadas.

Os processos artísticos são postos em marcha uma vez que se aprova uma ideia para seu desenvolvimento; a partir desta, o trabalho da equipe de desenvolvimento de roteiro é dar-lhe forma, para chegar ao produto final. Para isto, cria-se uma série de documentos que vão expandindo e dando forma a essa ideia: a premissa, a sinopse, o tratamento, a escaleta e, finalmente, o roteiro. Este roteiro deve ser interessante para o público ao qual nos dirigimos e será tarefa dos *Processos de Marketing* e dos *Processos de Produção* determinar se este público tem suficiente dimensão para que o projeto seja não somente autossustentável, como também que permita gerar uma margem de lucro que justifique seu desenvolvimento.

É importante esclarecer que a Metodologia DPA não constitui uma análise, um resumo ou um reflexo das práticas habituais em matéria de desenvolvimento de projetos na América Latina. Ainda que tomemos como base a realidade da indústria, veremos que não é sempre que os procedimentos aqui explicados coincidem com a forma com que geralmente os projetos são executados. Não é o propósito desta metodologia explicar como as coisas são feitas, mas como *deveriam* ser feitas.

As razões para este enfoque são várias; a princípio, existe uma escassa padronização dos processos na área de desenvolvimento de projetos na América Latina. Isto se deve, em parte, à escassez de material teórico e à escassa importância que as escolas de cinema e universidades têm dado ao desenvolvimento de projetos. Infelizmente, esta falta de valorização não é algo circunscrito ao âmbito exclusivamente acadêmico, também se reflete na indústria, nos organismos governamentais e nos não governamentais. Consequentemente, esta etapa costuma ser realizada de forma mais instintiva, desorganizada e fragmentada com procedimentos ainda não totalmente definidos. Esta é outra das razões porque consideramos que nos basear exclusivamente na prática, nem sempre terminaria sendo de grande utilidade.

A intenção da Metodologia DPA é estruturar os processos para uma melhor utilização dos recursos, em uma série de passos, os quais descreveremos a seguir. Do mesmo modo, explicaremos os padrões de qualidade que lhes devem ser aplicados, além de descrever as técnicas ou estratégias para levá-los adiante.

Metodologia dpa-1º Passo

3.1 Organização da equipe de desenvolvimento

A origem de todo projeto, costuma-se dizer, é uma ideia a partir da qual um grupo de pessoas decide levar adiante seu desenvolvimento. Esta romântica afirmação é bastante certa, porém, se olharmos de perto, veremos que não é assim tão rigorosa. Em primeiro lugar, as ideias não “flutuam” no espaço como entidades independentes dos seres humanos, portanto, se falarmos de ideia, devemos aceitar que, antes dela, teve que haver alguém que a criasse – motivo pelo qual nunca se poderia considerá-la como o início. Em segundo lugar, a mera aparição de uma ideia não necessariamente determina o começo do desenvolvimento de um projeto. As pessoas têm muitas ideias, mas não necessariamente todas elas são material para desenvolvimento. As que se convertem na faísca que acende este processo são aquelas que são *aprovadas* - seja pelo grupo de desenvolvimento, mais comumente por seu criador, em primeira instância, e em seguida por

aqueles que vão se unindo ao grupo. Em conclusão, por mais romântico que soe, o pontapé inicial não é dado pela aparição de uma ideia, mas pela aparição de pessoas que a criam e a aprovam.

Como aqui desenvolvemos uma metodologia baseada nos princípios de eficiência e eficácia, consideramos que a situação ideal é a organização de uma equipe de desenvolvimento que elabore, avalie e aprove uma ideia. Não podemos afirmar que as ideias criadas em conjunto são melhores que as elaboradas por uma pessoa, mas podemos, sim, dizer que a participação de mais de uma pessoa neste processo pode ajudar a potencializar a riqueza dessa matéria-prima inicial.

Em toda a América Latina, produtoras médias e pequenas desenvolvem centenas de projetos a cada ano. Apesar de a maioria das produtoras não contar com um departamento de desenvolvimento, estes projetos contam com a vantagem de desenvolver-se dentro de uma estrutura empresarial que lhes proveja recursos e lhes dê certo grau de organização.

No entanto, a maioria dos projetos, que se desenvolvem ano a ano, não corresponde a este esquema. Trata-se de projetos liderados por uma pessoa (geralmente o diretor), que se desenvolvem de forma independente, que raramente contam com capital e que carecem de uma organização baseada em funções específicas. Denominaremos estes projetos, desenvolvidos fora de toda estrutura empresarial, como projetos “pessoais”.

Os projetos “pessoais” lideram em número a criação e o desenvolvimento de projetos, mas infelizmente costumam ter sérias dificuldades para ter acesso aos recursos necessários (de estrutura, de capital, humanos, etc.) e carecem de uma organização clara de papéis e funções. Isto determina que muitas vezes sejam levados adiante de maneira bastante informal, instintiva, errática ou desorganizada, o que faz com que os poucos recursos disponíveis (que geralmente não são muitos além do talento, o tempo e a vontade) terminem não sendo aproveitados da forma mais eficiente possível.

Para conseguir uma melhor utilização dos recursos com que conta um projeto (seja ele pessoal ou não), a Metodologia DPA estabelece uma série de papéis e procedimentos claros que permitem que cada membro da equipe de desenvolvimento compreenda claramente quais são seus objetivos, responsabilidades e atribuições ao longo do processo. Esta sistematização permite otimizar os recursos por várias razões. Por um lado porque, ao determiná-los, se melhoram sensivelmente o planejamento, a implementação, o gerenciamento e o controle. E por outro, porque permite a especialização, o que torna muito mais eficiente o trabalho de cada um dos profissionais envolvidos.

A Metodologia DPA leva em conta as necessidades e objetivos da etapa de desenvolvimento e adjudica a responsabilidade a cada tipo de processo (artístico, administrativo, de *marketing* e de produção) a um “cabeça de equipe” que, por sua vez, organiza seu próprio grupo de colaboradores, como acontece mais adiante durante a etapa de produção.

3.1.1 A equipe de desenvolvimento de projetos

Compreender cabalmente os papéis de uma equipe de desenvolvimento de projeto, sua natureza e sua ingerência nos diferentes processos que são realizados é de vital importância para a organização, administração e controle dos recursos. O esquema que aqui propomos tem a dupla vantagem de estabelecer um paradigma ou estrutura aplicável tanto a um projeto “pessoal” quanto à organização de um departamento de desenvolvimento de projetos dentro de uma produtora. De fato, os papéis e funções descritos na figura a seguir são sempre os mesmos, independentemente da magnitude do projeto e dos recursos a utilizar.

A figura detalha a ordem hierárquica e a função de cada um dos processos descritos anteriormente: Processos Artísticos, Administrativos, de *Marketing* e de produção.

FIGURA 16 – Organograma da equipe de desenvolvimento de projeto

Funções, não pessoas

Para compreender por que o paradigma da equipe de desenvolvimento se adapta a qualquer tipo de projeto, devemos visualizá-lo não como um grupo de pessoas, mas como um conjunto de funções a serem desempenhadas. Em um projeto de grande envergadura desenvolvido por uma produtora com acesso a grandes recursos, provavelmente haverá uma ou mais pessoas cumprindo cada papel. Em um projeto “pessoal”, com limitados recursos, provavelmente encontraremos menos pessoas, que se verão obrigadas a cumprir mais de um papel. Neste caso, o talento, a formação, a versatilidade, o tempo e o esforço deverão ser maiores, para compensar os recursos de que não se dispõe (infraestrutura, pessoal, capital, etc.).

A seguir, descreveremos em detalhes a natureza, as atribuições, as responsabilidades, os objetivos e as aptidões de cada uma das funções de uma equipe de desenvolvimento de projetos, de acordo com a Metodologia DPA.

3.1.2 A Produtora

Para compreender a verdadeira natureza do papel de uma produtora, é útil visualizar os papéis da equipe de desenvolvimento em três níveis hierárquicos: o empresarial, o gerencial e o operacional. Isto nos permite compreender o nível de tomada de decisões de cada papel, conforme o seguinte esquema:

FIGURA 17 – Organograma dos níveis hierárquicos

O nível empresarial é aquele no qual se tomam as decisões de negócios; no nível gerencial se estabelecem as estratégias gerais; e no nível operacional se põem em funcionamento diferentes táticas que permitirão atingir os objetivos estratégicos.

Existe uma diferença qualitativa fundamental entre o nível empresarial e os outros dois já que, por um lado, a empresa produtora é a verdadeira titular (ou proprietária) do projeto e, por outro, seus lucros dependem do êxito da comercialização -- investe o capital e corre o risco de sofrer perdas, se o produto audiovisual for um fracasso.

O pessoal dos outros níveis trabalha por contrato, seja em relação de emprego ou em um esquema *free-lance*. Em consequência, não compartilha a titularidade sobre o projeto (ou o filme) nem tampouco o risco de ter prejuízo, já que recebe um salário ou honorário por seu trabalho. Apesar de haver a possibilidade de o pessoal destes níveis ganhar um “prêmio” ou uma porcentagem dos lucros em alguns casos, por outro lado, não dividem as perdas - se o fizessem, se tornariam coprodutores de fato e poderiam reclamar judicialmente a cotitularidade sobre o projeto ou filme.

Para a Metodologia DPA, o objetivo principal da Produtora é recuperar o investimento realizado no projeto e gerar o maior lucro possível por meio da comercialização de produtos audiovisuais e produtos auxiliares de qualidade. Isto coloca claramente a Produtora no nível empresarial e é sua responsabilidade direta zelar tanto pela recuperação do investimento como pela qualidade artística e técnica de seus produtos.

FIGURA 18 – A produtora

Incluímos aqui não somente a comercialização do filme nos diferentes mercados audiovisuais (salas de cinema, mercado local e mercado televisivo), mas também todos os produtos que são gerados com relação aos primeiros; em outras palavras, a exploração de licenças nos mercados auxiliares:

Denominamos auxiliares aqueles mercados que se utilizam de elementos de um filme (excetuando-se sua exibição) e que proporcionam ao

titular dos direitos (a produtora) um valor em dinheiro ou um benefício adicional (como, por exemplo, a comunicação para o filme). Geralmente, os atores do negócio são os titulares dos direitos (a produtora) e o titular de uma licença (aquele que compra os direitos).¹⁵ (T.N.)

Por meio da exploração de seus produtos audiovisuais e da venda de licenças para seus produtos auxiliares (como, por exemplo, *merchandising*, trilha sonora, direitos de *remake* ou adaptação, etc.), a Produtora amplia suas possibilidades de faturamento e melhora sua capacidade para recuperar seu investimento e gerar o máximo de lucro possível.

Em seu livro “Introducción a la producción audiovisual”, Kamin descreve o papel do produtor nos seguintes termos:

O produtor é aquele que realiza o maior aporte de capital à produção e o principal representante da mesma. É o titular dos direitos e dos deveres que se derivam da realização do filme e, como tal, a última instância das decisões que se tomam em qualquer das etapas de produção e comercialização do mesmo.

Apesar de a figura do produtor ser amplamente reconhecida no meio cinematográfico, a realidade determina que, em geral, tal figura não corresponde a uma pessoa física, mas a uma pessoa jurídica. Isso significa que a verdadeira proprietária e responsável pelos direitos e obrigações derivados da produção é uma sociedade comercial, sob qualquer de suas formas -- Sociedade de Responsabilidade Limitada (L.T.D.A.), Sociedade Anônima (S/A), Sociedad de Capital e [sic] Indústria, Cooperativa, etc. -- devido à complexidade e à necessidade de estabelecer-se limites à responsabilidade que implica a atividade de produzir filmes para cinema.

[...] O produtor é quem tomará as decisões fundamentais no processo. Decidirá que roteiro será adquirido para ser filmado, se efetivamente será realizado ou se ficará arquivado em uma gaveta, quem será o cineasta a dirigir o filme, ou a ordem orçamentária deste, quem será o responsável técnico pelo funcionamento do processo. Será a última instância nas negociações dos aspectos de distribuição e exibição do produto acabado, ou a ordem de investimento publicitário, etc.¹⁶ (T.N.)

A respeito das obrigações derivadas dos atos do produtor, o autor acrescenta:

15 DEL TESO, Pablo. *Marketing audiovisual*: el mercado del entretenimiento audiovisual. Buenos Aires: Educa, 2008.

16 KAMIN, Bebe. *Introducción a la producción cinematográfica*. Buenos Aires: CIC, 1999.

Por sua vez, dever-se-á encarregar das obrigações que surgem dos contratos, créditos bancários e demais compromissos inerentes à produção do filme. Será, de alguma maneira, o condutor estratégico de todo o processo e, neste sentido, um dos maiores responsáveis pelo resultado final. Trata-se de uma tarefa complexa, arriscada e apaixonante, que requer uma importante dose de criatividade e inteligência, assim como o conhecimento do meio em que se desenvolve¹⁷. (T. N.)

A utilização da palavra produtor costuma gerar certa confusão. Como explica Kamin, quando se fala de “produtor”, se faz alusão geralmente a uma empresa (quer dizer, uma pessoa de existência fictícia); mas às vezes se refere à pessoa de carne e osso que se encontra no comando de um projeto particular. De fato, às vezes o produtor é uma pessoa física, por exemplo, um “diretor-roteirista-produtor” que obtém um prêmio, um subsídio ou um crédito e que responde pessoalmente por esse capital.

Para evitar a confusão que gera a utilização da mesma palavra para duas coisas diferentes, preferimos utilizar a palavra “produtora” para a empresa (ou pessoa jurídica) e a palavra “produtor” para nos referir à pessoa física.

Há cinco características que definem claramente quem desempenha o papel de Produtora em um projeto. Considera-se produtora ou produtor toda empresa ou pessoa física que cumpre com as seguintes condições:

- Aporta a totalidade dos recursos.
- Assume um risco comercial.
- Detém a titularidade sobre o projeto.
- Responde legalmente por ele.
- E representa a instância máxima de decisão.

Por esta razão, discordamos da descrição que faz Kamin no sentido de que o produtor é aquele que dá o “maior aporte” à produção. Se por “aporte” entendemos “recursos”, o que realiza o maior aporte é o *coprodutor majoritário*, porém todos aqueles que cumprem com as condições antes mencionadas (sem distinguir se seu aporte é majoritário ou minoritário) são, por definição, coprodutores.

Conhecer as cinco características de uma produtora ou de um produtor nos permite fazer uma clara distinção entre os coprodutores e outras

17 KAMIN, Bebe. **Introducción a la producción cinematográfica**. Buenos Aires: CIC,1999.

duas figuras que aportam capital em um projeto audiovisual: os investidores e os fornecedores de empréstimos.

O investidor faz um aporte de capital a um projeto (ou filme) e corre um risco empresarial, mas não assume a sua titularidade nem responde legalmente por este. Trata-se de uma pessoa ou uma entidade (como, por exemplo, um fideicomisso) que pode não ter relação alguma com o cinema ou a televisão e que simplesmente realiza um investimento de risco em troca de uma porcentagem dos lucros. Se o projeto fracassar, perde seu investimento, mas não deve responder com seu capital próprio (como, por exemplo, seus bens, suas economias, etc.) para saldar as dívidas do projeto. No meio audiovisual, às vezes, costuma-se denominar esta figura *produtor associado*. Trata-se, obviamente, de um título simbólico, já que não cumpre com as 5 condições e, portanto, não é um produtor.

A outra figura, o fornecedor de empréstimos, é uma pessoa física ou uma entidade (como, por exemplo, o Instituto de Cinema, um banco, etc.) que outorga um crédito ou empréstimo a uma produtora, que deve devolver o capital obtido mais uma taxa de juros pautada de comum acordo. O fornecedor de empréstimos não obtém titularidade, não responde legalmente pelo projeto, nem assume risco empresarial algum já que, no caso de o projeto fracassar, executará a garantia e cobrará o que lhe corresponde.

As primeiras duas características que definem o papel de Produtora (aportar os recursos e assumir um risco comercial) se relacionam basicamente aos recursos. Em termos de indústria, os recursos podem ser de todo tipo, mas se quantificam em dinheiro. O trabalho exercido por um roteirista ou um produtor executivo certamente é uma espécie de recurso, mas necessitamos quantificá-los para ter uma unidade de medida única para todos os recursos (seja em reais, dólares, euros, etc.). Vale dizer que, quando falamos de recursos, nos referimos geralmente ao capital investido em um projeto.

Para exercer plenamente o papel de Produtora, esta deve prover 100% dos recursos. O capital que a Produtora investe no projeto pode ser próprio ou pode ser obtido por diferentes mecanismos de financiamento, como, por exemplo, crédito, fideicomisso, postergação de pagamentos, pré-venda de direitos de comercialização, subsídios, ajudas, prêmios, etc. Mesmo se, na maioria dos casos, o capital investido não provenha do bolso da Produtora, esta é a responsável por sua devolução. Não importa a origem dos recursos e sim que a Produtora contribua com 100% deles. Em alguns casos, a Produtora se associa a outras Produtoras e cada uma aporta uma porcentagem. Trata-se de uma coprodução onde cada coprodutor compartilha das cinco condições antes mencionadas.

Uma vez obtido o financiamento, a Produtora o investe no projeto para criar um filme, que logo comercializará com o objetivo de recuperar seu investimento e obter lucro. Se o filme for um sucesso, recupera seu investimento e obtém lucro; porém, se fracassar, deverá se encarregar das perdas e, no pior dos casos, responder com seus bens para devolver o capital que lhe emprestaram. Por isso, dizemos que é o único dentro da equipe de desenvolvimento que assume um risco comercial.

A terceira característica de uma produtora é possuir a titularidade sobre os direitos do roteiro e do filme. Entende-se que estamos falando de *todos* os direitos patrimoniais (e, de forma ideal, dos direitos morais cedíveis). Devido a isso, para poder levar adiante o desenvolvimento de um projeto (e, mais adiante, a comercialização do filme) a Produtora deve assegurar-se desde o começo dessa titularidade.

Na Argentina, a Lei 11.723 de propriedade intelectual considera autores de um filme (seja este um longa-metragem, curta-metragem, programa de televisão, minissérie, etc.) o roteirista, o produtor e o diretor (caso se trate de uma obra musical, também inclui o autor da letra e da música). A referida lei coloca a Produtora em uma posição de igualdade frente aos demais coautores, motivo pelo qual se deve assegurar a obtenção antecipada da cessão dos direitos por parte dos demais coautores mediante contratos. Desta forma, concentra todos os direitos (os próprios, os do roteirista e os do diretor) e pode decidir livremente sobre eles. Se o filme tiver potencial para explorar mercados auxiliares (*merchandising*, trilha sonora, promoções, etc.), a Produtora deve registrar o título do filme como marca, assim como aqueles elementos sobre os quais planeja vender licenças (logotipo, desenhos, personagens, etc.), o que, na Argentina, se realiza no registro de marcas e patentes.

A Produtora se converte, dessa forma, em uma espécie de proprietária exclusiva dos direitos sobre o roteiro (durante o desenvolvimento) e o filme (durante a produção e a comercialização), o que a torna responsável perante qualquer demanda judicial a respeito dele.

Surge aqui a quarta característica da Produtora, que deve responder legalmente pelo projeto. Não somente no que se refere aos compromissos assumidos ao obter o financiamento, mas também ao conjunto de contratos (pessoal, serviços, distribuição, etc.) e todos os compromissos inerentes à sua conduta empresarial; além disso, responde ao que se refere a obrigações derivadas do exercício da liberdade de expressão (como, por exemplo, processos por calúnias ou injúrias, por plágio, por invasão de privacidade, etc.).

Em consequência, a Produtora não somente deve agir de acordo com as leis e normas que regulam qualquer atividade comercial, mas também deve assegurar-se de ter todas as autorizações correspondentes, tanto das pessoas que aparecem no filme (atores, entrevistados, dançarinos, etc.) como daqueles autores cuja obra está incluída neste (por exemplo, a música, fragmentos de outros filmes, textos, fotografias, coreografias, etc.). Ainda assim, por ser a responsável pela difusão do filme, deve cuidar para não cometer delitos no exercício da liberdade de opinião; caso contrário, poderá ser passível de processos por calúnias, injúrias, lesões ao direito de imagem, intimidade, etc.

A última característica que define a Produtora é que esta representa a última instância na cadeia de tomada de decisões fundamentais para o projeto; por exemplo, na aprovação do roteiro, na seleção dos talentos que produzirão o filme, em mudanças fundamentais no conteúdo ou forma do projeto, etc. Nas questões estratégicas que não são essenciais, é o Produtor Executivo quem tem poder de decisão; e para os aspectos mais técnicos ou táticos, os cabeças de equipe (o Roteirista-Editor, o Diretor de *Marketing* e o Diretor de Produção) são aqueles que decidem.

Levando-se em conta que a Produtora é a única que provê tudo o que for necessário para a criação, produção e comercialização do filme, que assume um risco comercial, que se responsabiliza por toda demanda judicial e que possui todos os direitos, é lógico que seja a instância máxima de decisão. Qualquer mudança substancial em um projeto que possa significar que a Produtora deva enfrentar uma demanda judicial, ou que possa perder seu investimento, deve ficar dentro de sua órbita de decisão.

Quem é a Produtora em um projeto “pessoal”?

Como dissemos anteriormente, a maioria dos projetos que se desenvolvem corresponde a um esquema “pessoal” e são levados adiante mesmo que não exista uma estrutura organizativa clara. Nestes casos, o papel do produtor não é totalmente claro, já que nem sempre a pessoa a quem, nos projetos “pessoais”, se costuma chamar produtor (geralmente o diretor) possui as cinco características expostas anteriormente.

Começaremos pela titularidade: o único documento legalmente registrável como obra durante a etapa de desenvolvimento de projeto é o roteiro (ainda que também se possa registrar, em um estágio mais inicial, o tratamento). Corresponde ao roteirista (que, em um projeto “informal”,

geralmente é o próprio diretor) realizar o registro do roteiro. O diretor-roteirista se torna, desta forma, o único e exclusivo proprietário do projeto e, portanto, é a última instância de decisão. Em outras palavras, o diretor-roteirista reúne em sua pessoa características correspondentes a três papéis: o de diretor, o de roteirista e o de produtor. Como na etapa de desenvolvimento ainda não há nada para ser filmado e o papel de diretor praticamente não tem nenhuma participação, retiraremos da equação essa função — por outro lado, ainda não sabemos se o projeto obterá financiamento, motivo pelo qual seu papel de diretor ainda poderá ser útil.

Vejam agora se é lógico que esta pessoa, a quem, a título de exemplo, chamaremos Carlos, lhe corresponda desempenhar o papel de produtor. Para isso, devemos recordar que o produtor não somente tem direitos (de máxima instância de decisão e de titularidade da obra), mas também deveres (aportar os recursos, assumir as perdas e responsabilizar-se por qualquer processo sobre o projeto ou o filme). Se Carlos possui o capital necessário para contratar os serviços do resto dos membros da equipe de desenvolvimento e se encarrega de todos os gastos derivados deste, então cumpre com todas as características de um produtor.

Infelizmente, isso é algo que raramente acontece; na maioria das vezes, Carlos pede ajuda *ad honorem* a outras pessoas para desenvolver seu projeto. Cabe dizer que quem faz o aporte de recursos para o desenvolvimento são, por um lado, Carlos (que aporta o roteiro e seu trabalho) e, por outro, os demais membros da equipe (que aportam seu trabalho). Em outras palavras, Carlos (inocente ou astutamente) compartilha os deveres, mas retém todos os direitos sobre o projeto.

Trata-se de uma situação não somente irregular, mas injusta. Mais adiante, ao explicar o esquema de autofinanciamento, exploraremos dois esquemas possíveis para melhorar esta situação. Por ora, nos basta concluir que em um projeto “pessoal”, o papel de Produtora deveria ser exercido por todos aqueles que aportam recursos (seja de capital ou de trabalho) ao projeto; e que, em consequência, devem compartilhar a titularidade sobre este e assumir iguais direitos e deveres. Quando observamos o assunto desta ótica, seguramente começará a mudar o esquema irregular e muito encontrado entre os projetos “pessoais” de muitos “Carlos” que utilizam o trabalho do resto da equipe, mas retêm os direitos de um produtor.

3.1.3 O Produtor Executivo

Os objetivos principais do Produtor Executivo na etapa de desenvolvimento do projeto são assegurar a rentabilidade e obter o financiamento necessário para as etapas de desenvolvimento, produção e comercialização. Isto coloca o Produtor Executivo claramente no nível gerencial. É uma espécie de gerente geral do projeto e, como tal, é a instância superior na tomada de decisões estratégicas (não essenciais) sobre o produto audiovisual. Sua função é, junto à do produtor ou da Produtora, a única que cobre todas as etapas do processo, desde o desenvolvimento do projeto até a comercialização

FIGURA 19 – O Produtor Executivo

O trabalho do Produtor Executivo tem dois lados; em seu aspecto externo, é a cara visível do projeto e o encarregado de estabelecer os vínculos com potenciais coprodutoras, investidores privados e organismos de financiamento, para conseguir os recursos necessários para o desenvolvimento, produção e comercialização do projeto. É, por exemplo, quem realiza a apresentação ou *pitching* do projeto para conseguir financiamento; também se encarrega de assinar alguns contratos menores (aqueles que não implicam obrigações típicas de uma Produtora) e de negociar condições com outras entidades (por exemplo, um coprodutor, um sindicato, um fundo de ajuda, o INCAA, etc.)

Um aspecto fundamental de seu papel é zelar pela rentabilidade e qualidade do projeto. Para isto, deve manter um delicado equilíbrio entre as demandas de qualidade dos processos artísticos e o investimento.

É indiscutível que um produto audiovisual de boa qualidade (em termos não somente artísticos, mas também de valores de produção) pode ser mais fácil de comercializar que um de baixa qualidade; porém isto não significa que se torne mais rentável. Um bom projeto pode se tornar caro demais para recuperar o investimento no mercado ao que está dirigido e muitas vezes o Produtor Executivo deve decidir a forma de baixar os custos, conservando um padrão de qualidade.

Entretanto, também pode acontecer o contrário; um bom projeto pode ver-se limitado em seu potencial por um orçamento restrito. Levando-se em conta que o Produtor Executivo deve zelar pela rentabilidade, torna-se óbvio que neste caso deve ampliar o orçamento para potencializar a exploração do filme.

Seja para ampliar ou para reduzir o montante de investimento, o segredo está no mercado potencial. Sua correta definição proporciona ao Produtor Executivo ter um parâmetro através do qual possa avaliar o potencial de rentabilidade do projeto. Ilustremos isto com um exemplo: o Produtor Executivo ordena à equipe de desenvolvimento de roteiro que trabalhe sobre uma história de aventuras e define o público-alvo como sendo crianças de ambos os sexos, nível socioeconômico médio, e idade entre 6 e 10 anos. Tempos depois, o Roteirista-Editor apresenta uma primeira versão de roteiro e se elabora um orçamento de acordo com o tamanho do mercado (crianças de 6 a 10 anos). Porém, com a evolução do projeto, o Produtor Executivo se dá conta de que a história pode tornar-se interessante também para um público adulto. Isto amplia o potencial de rentabilidade do projeto, ainda que requeira um maior investimento para a contratação de atores conhecidos e a incorporação de outros elementos que se tornem atrativos para o público adulto. Evidentemente, isto implica um aumento dos valores do orçamento, o que iria contra o conceito de rentabilidade; porém, se o Produtor Executivo determinar que a não inclusão destes valores de produção provocaria uma redução nos lucros potenciais, a correta decisão seria aprovar a ampliação do orçamento.

Dissemos anteriormente que o papel de Produtor Executivo tem um aspecto externo e outro interno. No aspecto interno do projeto, o Produtor Executivo possui três funções básicas:

- Traçar as estratégias: quer dizer, definir o conjunto de regras fundamentais para levar adiante o desenvolvimento, a produção e a comercialização de modo a assegurar a decisão mais benéfica a cada momento. Estas estratégias têm a finalidade última de converter o projeto em um bom negócio para a Produtora.

- Gerenciar: uma vez definidas as estratégias, sua função será organizá-las e conduzi-las enquanto delega aos cabeças das equipes de roteiro, *marketing* e produção a elaboração das táticas.
- Controlar: o Produtor Executivo deve controlar a execução das táticas para corrigir os desvios. Para isto, se encontra periodicamente com o Roteirista-Editor, o Diretor de *Marketing* e o Diretor de Produção para avaliar os avanços e realizar os ajustes necessários.

O Produtor Executivo concebe, gerencia e controla todos os processos, mas também é responsável direto pela elaboração de alguns documentos que fazem parte da pasta de projeto: o orçamento de produção *above the line* (dos talentos e dos elementos que possam agregar valor ao produto final), o plano financeiro de desenvolvimento e o plano financeiro de produção. Mais adiante, veremos as características destes documentos.

A equipe de produção executiva

FIGURA 20 – Organograma da equipe de produção executiva

Para gerenciar o desenvolvimento de projetos, o Produtor Executivo conta com a ajuda do Roteirista-Editor, o Gerente de *Marketing* e o Diretor de Produção, mas também tem sua própria equipe que o apoia com as tarefas administrativas. Esta equipe está composta por: um *Assistente de Produção*, um *Advogado* e um *Contador*.

O Assistente de Produção libera o Produtor Executivo de tarefas operacionais como organizar a agenda, realizar telefonemas, etc. O Advogado o assessora fundamentalmente nos numerosos contratos que deverá estabelecer ao longo da etapa de desenvolvimento (e mais adiante, também

durante a produção e a comercialização). No entanto, também o assessora com questões legais gerais para além da atividade cinematográfica ou televisiva propriamente dita (por exemplo, constituição de sociedades, obrigações trabalhistas, etc.). Para os padrões da Metodologia DPA, é de suma importância contar com um advogado especializado em propriedade intelectual, já que um erro em um contrato, durante o desenvolvimento, pode traduzir-se em um processo dispendioso mais adiante.

É frequente que, durante a etapa de desenvolvimento de um projeto “pessoal”, não se preste suficiente atenção ao assunto legal. No desenvolvimento de projetos pessoais, as coisas costumam ser acordadas “de boca”. Em um primeiro momento, faz sentido, já que neste tipo de desenvolvimento pessoal, as pessoas costumam se unir por afinidade ou interesse pelo projeto, com o qual há mais concordância do que diferenças. Porém, este comportamento pode se converter em uma bomba-relógio, que explodirá no pior momento: quando já foram comprometidos muito tempo, esforço, energia e dinheiro.

Na Metodologia DPA, a contratação de um advogado especializado em propriedade intelectual é uma condição indispensável (tanto tratar-se de um grande projeto quanto de um pequeno) já que garante a transparência do processo e permite à Produtora estar segura de que o projeto está bem ancorado. Caso se trate de um projeto “pessoal”, o Advogado não necessita ser contratado de forma exclusiva, já que se pode pagar um honorário por consulta individual.

A respeito do Contador, será de suma importância que tenha uma especialização e experiência na indústria audiovisual se a produção entrar em algum sistema de ajudas ou subsídios. No caso dos filmes subsidiados, existe uma rede de complexos processos contábeis e administrativos que, se não forem realizados corretamente, podem significar a perda de grandes quantias. Por outro lado, um filme não só requer um investimento enorme, mas também envolve um faturamento de grandes dimensões, motivo pelo qual um pequeno erro pode significar grandes perdas.

Em um projeto “pessoal” onde não há um sistema de ajudas ou subsídios, podem ser utilizados os serviços de qualquer contador durante o desenvolvimento. Não é indispensável que se especialize no audiovisual, já que geralmente este tipo de projeto conta com pouco ou nenhum capital, não há pessoal em relação de subordinação e os processos contábeis são reduzidos.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para cumprir seu papel, segundo os padrões de qualidade da Metodologia DPA, o Produtor Executivo deve ter formação, não somente em produção cinematográfica, como também em administração de empresas e *marketing*. Da mesma forma, o Advogado necessita ser especializado em propriedade intelectual e ter experiência na atividade audiovisual. Por último, o Contador precisa de conhecimentos específicos, caso vá participar de um projeto de médio a grande porte e, sobretudo, se este for contemplado por um sistema de subsídios ou ajudas.

3.1.4 O Roteirista-Editor

O Roteirista-Editor se encontra no nível operacional e é o responsável por definir as táticas de desenvolvimento do roteiro. Seu objetivo principal é conseguir um roteiro que conte uma história que resulte interessante ao público-alvo definido pelo Produtor Executivo (e que logo se concretizará no plano de *marketing*).

FIGURA 21 – O Roteirista-Editor

Diferentemente da televisão, onde é mais comum encontrar uma equipe de roteiristas com um Roteirista-Editor à frente, no cinema costuma haver, quando muito, dois roteiristas; um propriamente dito e o outro — geralmente o diretor — que participa no desenvolvimento do roteiro.

No entanto, cabe esclarecer que, em muitos destes casos, o roteirista e o diretor não trabalham da mesma forma que a equipe de roteiro organizada pela Metodologia DPA. Com frequência, costumam ocorrer duas situações: na primeira, um diretor que não sabe escrever roteiros se aproxima de um roteirista que deve reelaborar a intenção do roteiro original; na segunda, um roteirista escreve um roteiro, mas o diretor se nega a dirigi-lo se não lhe permitirem “retocá-lo”. Esta segunda situação não seria um problema se o diretor fosse, além disso, Roteirista-Editor, mas infelizmente esse não costuma ser o caso mais frequente -- geralmente se trata de um caso de “fagocitose do roteirista”, como o denomina Robert McKee, o que termina arruinando um bom roteiro original.

Nenhum dos casos descritos anteriormente guarda relação com a dinâmica entre um Roteirista-Editor e o Roteirista proposto na Metodologia DPA. Consequentemente, torna-se importante definir qual é o campo de ação e as funções do Roteirista-Editor no marco da Metodologia DPA. Começaremos descrevendo suas três funções básicas:

- Consultor
- Coautor
- Gerente

O Roteirista-Editor como Consultor

Como *Consultor*, ao longo do processo de reescrita, o Roteirista-Editor realiza relatórios periódicos em que analisa os pontos fortes e fracos do roteiro. Estes “relatórios sobre o roteiro” têm uma dupla finalidade: por um lado, servem para que o Produtor Executivo possa controlar a evolução do processo de escrita; e, por outro, ajudam o Roteirista-Editor a gerenciar o desenvolvimento do roteiro, já que determinam quais são os pontos sobre os quais deve trabalhar. Uma vez determinada a estratégia de desenvolvimento do roteiro, entra em cena sua função de coautor e trabalha junto ao Roteirista (propriamente dito) na reescrita do roteiro.

O Roteirista-Editor trabalha como consultor junto ao Roteirista ao longo de todo o processo, desde a primeira sinopse até a versão definitiva do roteiro. Supervisiona o Roteirista, proporcionando-lhe uma opinião objetiva e profissional sobre os problemas do roteiro (e os documentos prévios) e sugere estratégias para solucioná-los.

É necessário compreender que nem todo profissional que dá uma opinião sobre um roteiro se converte automaticamente em consultor. A

este respeito, Philip Parker, em seu livro *“The Art & Science of Screenwriting”*, comenta:

[...] Em quase todas as discussões sobre filmes e programas de televisão, as pessoas selecionam um aspecto que lhes atrai, o que é facilmente identificável, como o elemento que creem que os tornam bom ou ruim. [...] Infelizmente, a maioria das discussões que o roteirista tem com outras pessoas e, às vezes, com outros roteiristas, ainda permanece aprisionada dentro de conceitos comuns e pensamentos sobre se um elemento do roteiro agrada ou desagrada. [...] O problema deste aprisionamento é que separa um ou mais elementos do trabalho e os converte em centrais para criar um bom roteiro. Isto pode esclarecer alguns aspectos do processo, mas fundamentalmente ignora o simples princípio de que não vemos o roteiro por partes, [mas] o experimentamos como uma totalidade e o roteirista deve criá-lo como uma totalidade. Por isso, precisamos contar com um meio de trabalho e entendimento do roteiro como um todo¹⁸. (T.N.)

Na Metodologia DPA, a tarefa do Roteirista-Editor, como consultor, começa com a escrita da primeira versão da premissa. Com esse primeiro documento, o Roteirista-Editor identifica os possíveis problemas e os acertos e, somente quando os tiver solucionado, passará à escrita da sinopse. Chegada esta etapa, realizará uma análise de cada versão até que considere que o projeto pode avançar para a etapa seguinte: o tratamento. O processo será o mesmo até chegar à versão final do roteiro; não se avança a um documento mais complexo senão quando todos os problemas do documento anterior tiverem sido solucionados.

Um dos erros mais comuns do roteirista amador é passar diretamente ao roteiro, sem ter consciência da quantidade de problemas que deve solucionar ao mesmo tempo. Isto leva, na maioria dos casos, a roteiros que não funcionam e a um penoso e infrutífero processo de reescrita que pode tornar-se frustrante. Na Metodologia DPA, o sequenciamento do processo de escrita (em premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro) permite que a equipe de desenvolvimento de roteiro se concentre nos objetivos, um a um, tornando mais eficiente o uso dos recursos (neste caso, tempo, formação e talento). Mais adiante, explicaremos em detalhes a Metodologia DPA no desenvolvimento do roteiro como forma de garantir a eficiência e a qualidade dos processos artísticos.

18 PARKER, Philip, *The Art & Science of Screenwriting*. Exeter: Intellect Books, 1999.

O Roteirista-Editor como Coautor

A tarefa do Roteirista-Editor não termina com a identificação dos problemas dos documentos de roteiro ou a determinação de estratégias para sua solução; em seu papel de coautor, vai um passo adiante do que faria um consultor já que trabalha junto ao roteirista *gerando* soluções criativas e participando do processo de escrita. Em outras palavras, o Roteirista-Editor participa artisticamente da criação da obra, o que o converte, em termos artísticos e legais, em coautor. Isto implica que corresponde a ele realizar o registro legal da obra junto com o roteirista e assinar todos os contratos de cessão de direitos com a Produtora.

Na Metodologia DPA, a dupla Roteirista e Roteirista-Editor permite melhorar notavelmente a qualidade de todo o processo de desenvolvimento de roteiro, já que o trabalho do Roteirista é analisado periodicamente e dirigido pelo Roteirista-Editor, que determina sobre que aspectos particulares se deve concentrar a energia criativa. Isto evita a dispersão que costuma dar-se quando o roteirista se encontra submerso no universo da história e corre o risco de perder a dimensão. É aí que entra o Roteirista-Editor, que determina, em um primeiro momento, os problemas na história; em seguida, estabelece uma ordem de prioridades e, por último, indica ao Roteirista sobre que aspecto e em que ordem se deve levar a cabo o processo de reescrita.

Em resumo, o Roteirista-Editor não somente analisa, prioriza e dirige, mas também *participa criativamente* do processo de reescrita. A partir de seus relatórios periódicos sobre o roteiro, busca encontrar soluções para os problemas encontrados, juntamente com o roteirista. Os dois juntos desenvolvem a história para chegar a uma versão final de roteiro que, tendo passado por diferentes estágios de análise e reescrita, permitirá explorar ao máximo o potencial da ideia.

Vejamos um exemplo concreto. O Roteirista-Editor lê a terceira versão do tratamento que o Roteirista escreveu depois da última reunião. Como consultor, realiza uma análise, determina que o protagonista não é suficientemente tridimensional e sugere como técnica realizar uma “ficha biográfica” onde constem suas características inatas e as adquiridas, ou a história anterior do protagonista, etc. Chega até aí seu papel como consultor; de fato é o limite ao qual chegaria qualquer consultor externo contratado pela Produtora.

Porém, como o Roteirista-Editor também é coautor, permanece junto ao Roteirista para desenvolver a “ficha biográfica” do protagonista;

sugere como teria sido sua infância, qual foi sua história prévia ao roteiro, quais são suas habilidades inatas ou adquiridas, etc. Juntos, revisam a caracterização do protagonista com base nesta “ficha biográfica”, seguindo a técnica sugerida para melhorar a tridimensionalidade do protagonista. Finalmente, o Roteirista vai a sua casa e passa a limpo o que foi discutido na reunião. Possivelmente lhe ocorram novas ideias, que incorporará ao tratamento e, em seguida, as apresentará ao Roteirista-Editor para uma nova análise. Isto é somente um exemplo do trabalho do Roteirista-Editor como coautor. Mais adiante, na seção relativa aos documentos de roteiro (premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro), explicaremos mais acerca da metodologia de trabalho.

O Roteirista-Editor como Gerente

O Roteirista-Editor é o responsável direto, perante o Produtor Executivo, pela evolução dos processos artísticos. Seu objetivo é entregar um roteiro com qualidade artística que seja interessante para o público-alvo. Para isso, conta com uma equipe de desenvolvimento de roteiro que lhe assiste nos dois subprocessos em que se dividem os processos artísticos: pesquisa e elaboração. No campo da pesquisa, o Chefe de Pesquisa o ajuda a obter a informação necessária para elaboração do roteiro. No campo da elaboração, o Roteirista é seu colaborador autoral na criação da história e responsável direto por sua escrita no formato correto.

Como Gerente, o Roteirista-Editor deve definir as estratégias de desenvolvimento de roteiro e estabelecer, por um lado, qual é a informação que precisa ser fornecida pelo Chefe de Pesquisa para a escrita do roteiro; e, por outro, quais são as mudanças que precisam ser feitas pelo roteirista para avançar no processo de escrita dos documentos de roteiro. Em outras palavras, define táticas de roteiro e delega a seus subordinados a implementação destas. Também deve controlar sua execução e aprovar ou reprovar os documentos que, ao final, apresentará ao Produtor Executivo. Também deverá receber do Produtor Executivo as estratégias do projeto e as traduzirá em táticas de roteiro para atingir os objetivos gerais do projeto.

Vejamos um exemplo. O Roteirista-Editor entregou uma versão aprovada de roteiro ao Produtor Executivo. Esta versão conta com os padrões de qualidade esperados: um roteiro com qualidade artística e interessante para o público-alvo. O Produtor Executivo faz um *pitching* do projeto e consegue despertar o interesse de uma coprodutora espanhola que exige

que uma das personagens seja dessa nacionalidade como condição para conceder seu financiamento. O Produtor Executivo consulta a Produtora, que aprova a sugestão e encarrega o Roteirista-Editor de modificar um das personagens para que seja de nacionalidade espanhola. O Roteirista-Editor solicita ao Chefe de Pesquisa informação acerca do contexto social da Espanha e, uma vez obtida a informação, reúne-se com o Roteirista para determinar qual será a personagem que será transformada em espanhol e trabalhar sobre a nova caracterização. O roteirista passa a limpo o que foi discutido e entrega ao Roteirista-Editor uma nova versão, que é aprovada e apresentada ao Produtor Executivo. Este se reúne com a coprodutora espanhola, que aprova o novo roteiro e os novos documentos.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

O Roteirista-Editor não somente deve ter formação e experiência em escrita de roteiro, como também excelentes capacidades analíticas, estratégicas, comunicacionais e de liderança. Sua formação e ofício na escrita de roteiros o ajudarão não somente em seu papel como coautor, mas também a compreender as implicações do processo de escrita. Em outras palavras, compreender plenamente como é o trabalho do roteirista e do que precisará para concluir sua tarefa.

Suas capacidades analíticas são imprescindíveis em seu papel de consultor, ao analisar os documentos de roteiro; deve ser capaz de ver além do particular para compreender as complexas relações das partes que compõem o roteiro como um todo.

Suas capacidades estratégicas servem a duas funções: por um lado, como gerente, para estabelecer as estratégias de desenvolvimento de roteiro; e, por outro, como consultor para apresentar possíveis soluções para os problemas criativos.

Suas capacidades comunicacionais são de suma importância para seu papel como gerente, já que deve ser capaz de transmitir claramente as instruções a seus subordinados e explicar seus atos ao Produtor Executivo. Também são essenciais para seu papel como consultor, já que deve ser capaz de comunicar de forma precisa os problemas encontrados e as possíveis soluções.

Por último, é essencial que o Roteirista-Editor tenha aptidões para a liderança. É, definitivamente, quem conduz sua equipe através das tempestuosas águas do desenvolvimento do roteiro. Deve saber motivar sua

equipe e levar o roteiro a um bom porto. Em algumas ocasiões, terá que ser flexível, cordial e compreensivo e, em outras, duro, exigente e corretivo. Porém, invariavelmente deve ser a figura a quem toda sua equipe respeita e segue com convicção.

A equipe de desenvolvimento de roteiro

FIGURA 22 – Organograma da equipe de desenvolvimento de roteiro

O Roteirista-Editor conta com uma equipe de desenvolvimento de roteiro que se divide em elaboração e investigação. Para os processos de elaboração dos documentos do roteiro, seu braço direito é o Roteirista; e para os processos de pesquisa, o Chefe de Pesquisa de roteiro e seu grupo de pesquisadores contribuem com a informação necessária.

O Roteirista

O objetivo principal do Roteirista é, em um aspecto, similar ao do Roteirista-Editor, já que deve contar boas histórias, que se tornem interessantes para o público-alvo. Por outro lado, é responsável direto por escrever os documentos de roteiro, aplicando os princípios e as ferramentas da arte de contar histórias, os quais conhece e maneja com perfeição, traduzindo em palavras o seu trabalho como Roteirista-Editor.

FIGURA 23 – O Roteirista

O Roteirista deve saber como redigir e dar o formato adequado à premissa, à sinopse, ao tratamento, à escalaleta e ao roteiro cinematográfico. Deve conhecer a função e a finalidade de cada documento, assim como conduzir a narrativa cinematográfica, conceitos básicos de produção, direção, arte, sonoplastia, fotografia e montagem. Isto é válido tanto para um roteiro de ficção como para um de documentário.

O Roteirista e o Roteirista-Editor como autores do filme

Um filme é o resultado do trabalho organizativo, financeiro, laboral e artístico de um conjunto de pessoas com um alto nível de especialização. Para tal, contribuem tanto técnicos como artistas, que põem a serviço da obra seu talento, formação, ofício e capacidade organizativa. Trata-se, sem dúvidas, de uma obra de criação coletiva quase por definição; de fato, seria praticamente impossível realizar um filme de forma unipessoal.

Entretanto, quando nos perguntamos quem é o autor do filme, costumamos pensar no diretor, já que é quem tem uma ingerência direta sobre o produto final. De fato, nos créditos iniciais de um filme se costuma citar o diretor como o único autor, sob a fórmula de “um filme de...”. De fato, o diretor é quem determina a moldura, por intermédio de seu roteiro técnico, elege os atores e trabalha com estes a interpretação das personagens,

determina a encenação, participa na montagem, na escolha da arte gráfica, da trilha sonora, etc. Em definitivo, é quem dá a ordem de filmar e cortar a tomada; por isso, é lógico que pensemos que é o criador do filme. Porém, ainda que seja verdade que a filmagem e a pós-produção são as etapas mais próximas à concretização do filme, estas têm mais a ver com a *execução* que com a criação.

O verdadeiro processo de criação de uma obra se realiza durante a etapa de desenvolvimento do projeto, um processo no qual o diretor praticamente não tem participação, já que seu verdadeiro trabalho começa a partir da pré-produção. De fato, o diretor só é contratado pela produtora após ter-se obtido o financiamento para produzir o filme. Nesse momento, também é contratado o resto do pessoal, o que reafirma e explica por que é somente neste momento que o diretor pode começar seu trabalho. Sem roteiro, atores, equipamentos, pessoal ou demais recursos, ao diretor não é possível desenvolver nenhuma de suas responsabilidades diretas -- posicionamento de câmera, encenação e direção de atores -- nem as outras funções cuja responsabilidade divide com o resto da equipe -- direção de arte, direção de sonoplastia, direção de fotografia e montagem.

A verdadeira criação da obra original (o roteiro) que será a base para a criação do filme se dá durante o desenvolvimento do projeto. É nessa etapa -- mais especificamente durante o desenvolvimento do roteiro -- que nasce o universo que abará as personagens e a história que servem de base para que, mediante um processo de interpretação onde intervém o resto da equipe, essa obra original -- o roteiro -- seja executada e transformada em uma obra resultante -- o filme. E, nesta etapa, o papel mais importante é o da equipe de roteiro, composta pelo Roteirista e o Roteirista-Editor. Sem roteiro, não há projeto e, sem projeto, não há filme.

Pensando objetivamente, o Roteirista e o Roteirista-Editor são os únicos verdadeiros autores no processo de criação de um filme. De sua contribuição depende o trabalho do resto dos talentos -- desde o diretor, até os atores, o diretor de fotografia, o diretor de arte, o diretor de som, o editor, etc. Sem menosprezar a importante cota de talento, trabalho e ofício que o resto da equipe aporta durante o processo de produção para criar o filme, o certo é que todos trabalham para executar uma obra resultante (o filme) por meio de um processo de interpretação da obra original (o roteiro).

Este é um conceito que muitas vezes encontra resistência, sobretudo em países que adscvem à “teoria do autor” surgida na França na década de sessenta, que coloca a figura do diretor acima de todos os talentos que

participam da criação de um filme. No entanto, esta corrente não contradiz o que afirmamos, já que coloca o diretor em uma tripla função: como produtor, como roteirista e como diretor. Desta forma, o diretor tem absoluto controle criativo sobre a criação da história e do filme; as únicas duas obras registráveis legalmente.

Também devemos reconhecer que o editor tem um papel muito importante no processo criativo do filme. É conhecida a frase que afirma que a história se escreve três vezes; a primeira está a cargo do roteirista, a segunda a cargo do diretor e a terceira, a cargo do editor. Ao final da filmagem, o editor deve colocar em ordem o material filmado pelo diretor e reorganizá-lo. Aí, podem surgir novos ajustes à história, como a eliminação de cenas ou a reorganização de sequências completas que podem melhorar ou inclusive mudar o sentido original da história.

Ainda que reconheçamos o importante papel do diretor e do editor, não podemos esquecer que tanto o trabalho do diretor quanto o do editor consistem na interpretação ou execução da obra original cuja autoria pertence ao roteirista. Mesmo na indústria mais afastada do modelo de “autor” se reconhece isto. De fato, costuma-se afirmar que, nos Estados Unidos, a Writer’s Guild of America (WGA), sindicato de roteiristas, realiza greves gerais com periodicidade de alguns anos com o único propósito de demonstrar a Hollywood que, sem o roteirista, não há trabalho para ninguém.

A única exceção que poderíamos encontrar à afirmação de que o verdadeiro autor do filme é o roteirista pode ser o caso de uma adaptação, onde partimos de outra obra original (tal como uma novela, uma obra de teatro, etc.), e a reinterpretamos, transformando-a em um roteiro adaptado. Neste caso, tanto o roteirista quanto os outros talentos interpretam a história da obra original.

O roteiro de um documentário

É importante compreender que a tarefa do Roteirista e do Roteirista-Editor é a mesma, sem importar o gênero de que se trate. Neste sentido, torna-se importante esclarecer um mal-entendido sobre o papel do roteiro no mundo do documentário já que se costuma afirmar que se escreve durante a edição — o que é absolutamente falso. Ainda assim, muitos documentaristas — e, surpreendentemente até alguns autores — costumam afirmar a impossibilidade (ou, no melhor dos casos, a inutilidade) de escrever um roteiro para documentário.

Se é verdade que, em certo tipo de documentários, é impossível escrever o roteiro no formato de ficção, pela ausência dos diálogos, isso não significa que não se deva escrever, pelo menos, uma escaleta (quer dizer, um resumo cena por cena). Isto costuma ocorrer com alguns documentários que requerem uma extensa pesquisa de campo (com uma equipe de direção registrando imagens e sons no lugar dos fatos). Somente nestes casos o Roteirista e o Roteirista-Editor desenvolvem o roteiro até um estágio de escaleta — a qual não requer a transcrição textual dos diálogos.

Neste caso, descrevem-se as ações em cada cena e se faz um resumo do que as pessoas dizem (ou vão dizer). Ainda que não se possa adivinhar o que dirá textualmente um entrevistado, os roteiristas contam (graças à pesquisa) com suficientes elementos que lhes permitem prever sobre que assuntos falarão e o que dirão. Se o roteirista não puder fazê-lo, isso significa que é necessário que se amplie a pesquisa. No restante dos documentários, escreve-se o roteiro completo de forma muito similar a como o faríamos em um roteiro de ficção.

O mal-entendido se explica em parte porque, quando um diretor de documentário filma, por exemplo, uma entrevista (que na realidade faz parte da pesquisa de campo, como explicaremos mais adiante) acredita que está rodando seu documentário. Na realidade, se ainda não tiver escrito, pelo menos, uma escaleta, somente estará realizando um registro audiovisual da pesquisa em seu papel de “Diretor-Pesquisador” correspondente à etapa de desenvolvimento de projeto. Se o faz com um padrão técnico para que esse material possa eventualmente ser utilizado na produção do documentário, está — adicionalmente — adiantando parte da filmagem.

A decisão de realizar este tipo de pesquisa deve ser cuidadosamente avaliada pelo Produtor Executivo já que, embora possa poupar dinheiro do orçamento de produção, encarece significativamente o orçamento de desenvolvimento de projeto. Encarar uma pesquisa de campo é um último recurso e somente se justifica em caso de não ser possível obter a informação necessária para escrever o roteiro mediante a pesquisa bibliográfica ou de material de arquivo (mais adiante, explicaremos estes temas com mais detalhes).

O roteiro (ou ao menos a escaleta) de um projeto de documentário é uma condição indispensável para que o Produtor Executivo possa organizar uma pasta de projetos que lhe permita obter os recursos para a produção. Ninguém, em sã juízo, investiria seu dinheiro em um projeto audiovisual que não sabe como vai ser. Sem contar pelo menos com um tratamento, o Produtor Executivo não é capaz nem sequer de fazer um orçamento sério, portanto não saberia quais são os recursos que deve obter.

Caso o Produtor Executivo determine como necessária uma pesquisa de campo, o desenvolvimento do roteiro melhora notavelmente a eficiência de todo o processo investigativo, já que estabelece uma espécie de diálogo com a pesquisa. Ao ter uma ideia mais definida sobre qual é a história a contar, a pesquisa se torna muito mais ordenada e se pode priorizar o que é importante perguntar ou não. Isto significa um alívio para o Diretor, já que recebe tanta informação e possibilidades de temas interessantes, que costuma terminar confuso e sem saber realmente o que quer contar. Isto geralmente traz como resultado documentários que dão a sensação de não ir à direção alguma, com fragmentos de coisas, interessantes no particular, mas que não chegam a compensar o decepcionante resultado final do conjunto.

Ao realizar o desenvolvimento do roteiro paralelamente à pesquisa, um processo se nutre do outro e ambos funcionam organicamente. Ao final da pesquisa, há uma escaleta com uma história clara e interessante. Também há grande parte do material filmado e outras sequências que saberemos que precisaremos filmar para concluir a produção. Ter uma clara ideia sobre o que se vai contar ajuda o documentarista a guiar sua pesquisa, sobretudo, a saber o que deve perguntar aos entrevistados no momento de encarar a filmagem, de que informação necessita para completar sua função dentro do roteiro.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para a Metodologia DPA é indispensável que o roteirista conte com uma educação formal, além de talento e ofício. Feita a ressalva de que a educação e a prática de nada servem se não há talento, é igualmente certo que a ignorância e a inexperiência podem levar ao fracasso o trabalho de um artista talentoso. Na Europa e na América Latina, costuma existir uma grande resistência à formação do roteirista (e, por extensão, também à do diretor) em grande medida como uma deformação da teoria do autor. Esta situação se explica já que se parte de um preconceito que consiste em crer que o único elemento importante para a criação de uma obra é o talento.

Nesta linha de pensamento, as pessoas nascem predestinadas a serem artistas ou não. Os que nascem com talento têm o necessário para serem artistas e devem esforçar-se para não se deixar “contaminar” pela educação ou a aprendizagem de técnicas que não farão nada além de tirar a pureza de sua arte. Inclusive os menos radicais, que opinam que a formação desempenha um papel importante na criação, costumam confundi-la com a cinefilia. As

peessoas que viram uma grande quantidade de filmes, dos maiores autores da história do cinema, são frequentemente tratadas como “experts”. No entanto, mesmo sendo educativo conhecer os grandes autores, isto não pode igualar-se a ter uma verdadeira formação sobre os princípios que regem a arte de contar histórias.

Esta formação parte de dois pilares fundamentais: a educação formal e o ofício. A educação formal permite ao artista conhecer a “técnica” e os princípios fundamentais de sua arte; e o exercício do ofício lhe permite aprender a aplicá-los a seu trabalho e conhecer aspectos particulares não explorados na educação formal. Estes dois tipos de formação são como dois lados de uma mesma moeda e seria incorreto afirmar que um possa substituir o outro. A mera educação formal, às vezes não é suficiente na hora de aplicar a criatividade à criação de uma obra em particular, porém, permite ao artista dispor de um conjunto de ferramentas para encarar o trabalho e lhe proporciona um horizonte amplo, que serve como contexto para sua tarefa criadora. A formação adquirida por meio do exercício da função permite ao artista encontrar na prática certos princípios de sua arte e automatizar certos processos, porém limita sua aprendizagem unicamente a sua experiência, o que, de forma alguma, pode ser equiparável à experiência acumulada por uma multidão de artistas através dos séculos (a qual pode ser aprendida na educação formal). A esse respeito, Robert McKee comenta:

[...] O novato se lança à frente sem olhar, contando unicamente com sua experiência, pensando que a vida que viveu e os filmes que viu lhe dão algo a contar e uma forma de contá-lo. No entanto, valoriza excessivamente a experiência [...] e a respeito da técnica, o que o novato confunde com ofício é simplesmente sua absorção inconsciente de elementos narrativos de todas as novelas, filmes ou obras de teatro com as que se encontrou. Ao escrever, avalia e compara seu trabalho com um modo construído a partir de um acúmulo de leituras e observações. O escritor sem formação o chama “instinto”, ainda que somente se trate de um hábito rigidamente restritivo. Ou imita seu protótipo mental ou se imagina na vanguarda e se rebela contra ele. Porém, o uso cego e caprichoso ou a rebelião contra a soma de repetições inconscientemente gravadas não são, em nenhum sentido, técnicas, e produzem roteiros cheios de clichês de tipo comercial ou artístico.

Esse tateio às cegas é um fenômeno recente. Nos decênios passados, os roteiristas aprendiam seu ofício na universidade ou mediante sua experiência no teatro ou na escrita de novelas, como aprendizes do sistema de Hollywood, ou mediante uma combinação dos sistemas anteriores.

No início do século XX, várias universidades chegaram ao convencimento de que, igualmente aos músicos e aos pintores, os escritores necessitavam do equivalente a uma escola musical ou artística para aprender os cânones de seu ofício. Com esse objetivo, acadêmicos como William Archer, Kenneth Rowe e John Howard Lawson escreveram uma série de livros excelentes sobre a dramaturgia e as artes da prosa. Seu método era intrínseco e extraía sua força dos grandes músculos do desejo, das forças do antagonismo, dos pontos de inflexão, da coluna vertebral, da progressão, da crise, do clímax: a história vista desde o interior¹⁹. (T.N.)

O cinema, da mesma forma que qualquer outra arte, requer formação, esforço e talento para chegar a criar uma verdadeira obra artística; e nenhum verdadeiro artista pode crer que a inexperiência e a ignorância sobre os princípios de sua arte sejam o passaporte até a criação. O processo de desenvolvimento de roteiro é extremamente complexo e envolve uma intrincada trama de operações e relações entre os elementos que constituem o roteiro como um todo. A esse respeito, comenta Robert McKee:

Se nosso sonho fosse compor música, diríamos a nós mesmos: “já escutei muitas sinfonias... também sei tocar piano... creio que comporei uma este fim de semana?” Não. No entanto, é exatamente assim que começam muitos roteiristas: “Vi muitos filmes, alguns bons e outros ruins... peguei um que estava sobrando na redação... chegaram as férias...”.

Se quiséssemos compor, nos dirigiríamos a um conservatório para aprender tanto a teoria quanto a prática musical, concentrando-nos no gênero da sinfonia. Depois de anos de diligência, fundiríamos nosso conhecimento e nossa criatividade, lançaríamos mão da coragem e nos aventuraríamos a compor. Há muitos escritores pouco reconhecidos que nunca suspeitaram que a criação de um bom roteiro é tão complicada quanto a criação de uma sinfonia, ou até mais, em alguns aspectos. Enquanto o compositor cria com a pureza matemática das notas, nós nos submergimos em algo caótico conhecido como natureza humana [...]”²⁰. (T.N.)

Devido à complexidade da tarefa de criação de histórias, existe uma multidão de variantes frente às quais o Roteirista e o Roteirista-Editor devem avaliar cada passo. Torna-se praticamente impossível atender a todas as frentes de uma só vez. Por isso, o Roteirista-Editor deve estabelecer uma ordem de prioridades em cada fase do processo para focalizar a atenção, a energia e o talento no que é importante para a etapa em que se encontra.

19 MCKEE, Robert. *Story*. Londres: Methuen Publishing Ltd, 1999.

20 Ibidem.

O Chefe de Pesquisa

Todo roteiro de ficção requer uma pesquisa. O autor deve conhecer seus personagens e seu mundo. Porém, em alguns casos, esta tarefa excede os limites da criação artística e o conhecimento do autor. Por exemplo, se um personagem é um físico nuclear, ou se a história se desenvolve em um contexto histórico determinado, será necessário contar com a assessoria de *experts* no tema.

No caso de um documentário, a pesquisa é o primeiro passo obrigatório, já que sem informação sobre o tema é impossível que o Roteirista e o Roteirista-Editor possam começar sua tarefa. Para organizar a informação necessária no processo de escrita, existe o papel do “Chefe de Pesquisas”. Seu objetivo principal é prover ao Roteirista-Editor a informação de que este necessita de forma precisa, clara, contextualizada e organizada por ordem de importância. Essa informação é traduzida nos Relatórios de Pesquisa de roteiro, que podem ser de dois tipos: escritos ou audiovisuais.

O Chefe de Pesquisa não deve ser uma enciclopédia que conheça todos os assuntos. O que deve saber é organizar sua pesquisa para determinar o que perguntar e a quem perguntar.

FIGURA 24 – O Chefe de Pesquisa

Para sua tarefa, deve reunir uma equipe de pesquisadores que cubram cada uma das áreas possíveis de pesquisa: bibliográfica, de campo ou audiovisual. Esses pesquisadores devem conhecer o tema específico a pesquisar; o mais comum é que, a cada nova necessidade informativa, seja preciso incorporar novos especialistas.

O Chefe de Pesquisa deve elaborar as táticas necessárias para obter e processar a informação requerida pelo Roteirista-Editor e incluí-la em seus informes. Estes documentos são de suma importância já que sua incorreta elaboração pode desperdiçar o esforço investido em obter a informação. Deve receber a informação de sua equipe de pesquisa, organizá-la, resumi-la, traduzi-la em uma linguagem compreensível para o Roteirista-Editor e colocá-la em um relatório. De nada serve um Chefe de Pesquisa que simplesmente reúna toda a informação e a copie para seu relatório, assim como aparece.

O Roteirista-Editor não tem (nem é necessário que tenha) o tempo nem a capacidade para ler centenas de páginas em uma linguagem específica sobre um tema que desconhece. Neste sentido, o Chefe de Pesquisa deve ser didático, capaz de educar o Roteirista-Editor sobre o objeto de sua pesquisa, de estabelecer uma ordem de importância das informações recebidas, contextualizá-las e comunicá-las.

As áreas de pesquisa de roteiro

Existem duas áreas principais às quais o Chefe de Pesquisa pode recorrer a fim de obter a informação solicitada pelo Roteirista-Editor:

- Pesquisa de material
- Pesquisa de campo

Na área de pesquisa de material, recorreremos a material já elaborado; em outras palavras, recorreremos a material bibliográfico (livros, novelas, diários, editoriais, ensaios, etc.) ou a material de arquivo audiovisual (entrevistas em um programa de televisão, filmes, documentários, programas de rádio, etc.).

Na pesquisa de campo, a equipe de pesquisa elabora seu próprio material; seja porque um pesquisador viajou para entrevistar os habitantes de uma comunidade *hippie* na Patagônia; ou porque o Diretor-Pesquisador filmou com uma pequena equipe de produção uma entrevista a um ativista de um movimento ecológico.

O Chefe de Pesquisa organiza uma equipe de pesquisas com base nas áreas que considera primordiais para levar adiante sua tarefa. Em cada área, pode haver tantos pesquisadores quanto forem necessários, já que nem sempre uma mesma pessoa pode cobrir todas as necessidades de sua área. Por exemplo, se o projeto é uma ficção acerca de um sobrevivente de um naufrágio na Patagônia no século XVIII, é necessário contar com um

especialista em barcos dessa época, um historiador que conheça o contexto histórico-político, um biólogo que conheça acerca das espécies de plantas e animais que povoavam a Patagônia no século XVIII, etc.

Ao definir as táticas que colocará em prática para levar adiante sua tarefa, o Chefe de Pesquisa deve levar em conta os custos. Torna-se óbvio que a pesquisa baseada em material já existente (pesquisa de material) torna-se muito menos custosa que a elaboração de material próprio (pesquisa de campo). Dependendo do tema de que se trate, o Chefe de Pesquisa elabora seu próprio orçamento, o qual deve ser aprovado pelo Produtor Executivo. Em termos de eficiência, o Chefe de Pesquisa determina a princípio se as necessidades investigativas podem ser cobertas mediante a pesquisa de material, deixando a pesquisa de campo como último recurso.

A equipe de pesquisa de roteiro

Como assinalamos anteriormente, a equipe de pesquisa de roteiro pode variar, dependendo do projeto. Tentaremos, porém, definir papéis básicos que podem adaptar-se às necessidades de qualquer pesquisa.

FIGURA 25 – Organograma da equipe de pesquisa

A princípio, podemos subdividir a equipe de pesquisa em dois ramos; por um lado, aqueles que recolhem informação com base em material produzido por terceiros; e por outro, aqueles que geram material com base em sua própria pesquisa de campo. Isto determina a aparição de dois papéis:

- **Coordenador de pesquisa de material:** Sua função é implementar as táticas estabelecidas pelo Chefe de Pesquisa para recolher a informação disponível em material de arquivo. Pode se tratar de publicações como livros, revistas, jornais, *sites de internet*, etc. Ou então, de material de arquivo audiovisual,

como programas de televisão, programas de rádio, filmes de ficção ou documentário, material de arquivo, material multimídia, animações, gráficos, etc. Para busca dos materiais, pode-se recorrer a “Pesquisadores Bibliográficos” ou a “Pesquisadores de Arquivo Audiovisual”. A partir da informação recolhida, o Coordenador de Pesquisa de Material elabora um dos vários relatórios que leva ao Chefe de Pesquisa de roteiro.

- **Coordenador de pesquisa de campo:** É quem organiza e coordena o levantamento de informações no local. Para isto, recorre a dois tipos de pesquisadores: “pesquisadores de campo”, que entrevistam as pessoas, registram sua pesquisa em formatos não audiovisuais e elaboram um documento, que levam ao Coordenador; ou ao “Diretor-Pesquisador” que, com um pequeno grupo de produção, registra audiovisualmente informação no local. Se o projeto para o qual se realiza a pesquisa for um documentário, a Metodologia DPA recomenda que o Diretor-Pesquisador seja a mesma pessoa que, uma vez estando na etapa de produção, dirija o documentário. Desta forma, a filmagem pode realizar-se com um padrão de qualidade e um critério estético que permitam sua eventual utilização como material audiovisual para incluir no documentário. Uma vez registrado o material audiovisual, o Diretor-Pesquisador edita e produz um “documento audiovisual” que leva ao Coordenador. A figura do Diretor-Pesquisador é um dos dois únicos casos em que se inclui um diretor durante o desenvolvimento de projetos (o outro é o diretor do *pré-trailer*, sobre o qual trataremos mais adiante).

Uma vez reunida a informação dos pesquisadores de campo e do Diretor-Pesquisador, o Coordenador de Pesquisa de Campo organiza, faz a triagem, contextualiza a informação e elabora um documento final que leva ao Chefe de Pesquisa de roteiro.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Para a Metodologia DPA torna-se imprescindível que aquele que for ocupar o papel de Chefe de Pesquisa de roteiro tenha excelentes capacidades organizativas, de liderança, didáticas e de comunicação. As capacidades organizativas são necessárias para poder coordenar e controlar o trabalho de sua equipe de pesquisa, estabelecendo tarefas concretas, prazos, etc. Para isto, também é necessária uma considerável cota de liderança que lhe permita dirigir a equipe. As capacidades didáticas são absolutamente determinantes para o processamento e organização da informação, assim como também para a elaboração de seus relatórios. Por último, as capacidades

comunicativas servem a um duplo propósito; para com seu superior (o Roteirista-Editor), para apresentar e explicar os relatórios; e com seus subordinados, para comunicar corretamente o que espera de cada um deles.

3.1.5 O Diretor de *Marketing*

É um papel bastante conhecido em produtoras de televisão ou grandes produtoras de cinema, porém praticamente desconhecido na maioria dos projetos “pessoais” (que constituem a maioria dos casos). Isto se deve, em parte, ao fato de que em nosso país (e em geral em toda a América Latina) exista um escasso desenvolvimento do *Marketing* audiovisual. A ausência de um Diretor de *Marketing* em uma equipe de desenvolvimento de um projeto “pessoal” é uma grande desvantagem, já que se trata dos projetos que dele mais necessitam, devido à escassez de recursos; por esta razão, a Metodologia DPA recomenda a inclusão desta função na equipe técnica.

Os principais objetivos do Diretor de *Marketing* são dois: um específico e outro geral. O objetivo específico (e exclusivo da etapa de desenvolvimento) é comunicar eficazmente o projeto para torná-lo o mais atrativo possível para um potencial investidor, coprodutor, etc. O geral é de assegurar que se explore ao máximo o potencial de comercialização do produto audiovisual que se está desenvolvendo, assim como também de outros produtos auxiliares (mercado discográfico, *merchandising*, *remake*, etc.).

FIGURA 26 – O Diretor de *Marketing*

Para compreender o trabalho do Diretor de *Marketing*, faz-se necessário primeiro definir o que é *marketing*. Em meu livro “*Marketing Audiovisual: el mercado del entretenimiento audiovisual*”, explico que:

Em um sentido amplo, dizemos que o *marketing* é o ato ou processo de comprar e vender em um mercado. Em um sentido mais específico, podemos dizer que é o processo de planejamento e execução de estratégias que ajudem a satisfazer os objetivos do consumidor e do produtor no processo de intercâmbio de bens e serviços. Para isto, o *marketing* utiliza uma série de variáveis enquadradas no que conhecemos como o “*marketing mix*” (produto, preço, distribuição e comunicação).

O cinema é uma das indústrias com maior valor agregado e o *marketing* cumpre um papel fundamental, não somente no momento da distribuição do filme terminado, como também na concepção de uma estratégia de desenvolvimento de projeto que nos permita levar em conta as expectativas, desejos, gostos e interesses do público²¹. (T.N.)

O Diretor de *Marketing* é o encarregado de propor as estratégias de *marketing* que se implementarão para fazer do produto audiovisual e seus produtos auxiliares um bom negócio. Estas estratégias estão contidas no “Plano de *Marketing*” que elabora e leva ao Produtor Executivo para sua discussão e aprovação.

As ferramentas com as quais conta um Diretor de *Marketing* são as variáveis de *marketing*: produto, preço, distribuição e comunicação. Para explicar estes conceitos, vejamos a descrição extraída de meu livro anterior:

Diremos que o *marketing* é uma disciplina cuja função é desenvolver o máximo potencial possível no intercâmbio de produtos desde os produtores até os consumidores. Isto se realiza gerenciando-se uma série de variáveis que se agrupam no que se denomina o “*Marketing Mix*”. O *marketing mix* descreve quais são as variáveis que um gerente de *marketing* pode controlar para cumprir com sua função. A estas variáveis também se denominam os “4 Ps” de *marketing*. A saber:

- Produto.
- Preço.
- Local ou distribuição.
- Promoção ou comunicação.

21 DEL TESO, Pablo. *Marketing audiovisual: el mercado del entretenimiento audiovisual*. Buenos Aires: Educa, 2008.

[...] Para trabalhar sobre o produto, o gerente de *marketing* deverá saber quais são as necessidades do público de maneira tal que, ao incluir no produto elementos que as satisfaçam, obterá uma vantagem diferencial sobre um produto que a concorrência não possua. Nesta tarefa, será de crucial importância a pesquisa de mercado, já que lhe proporcionará a informação necessária para fazer as mudanças²². (T.N.)

O produto, no caso do desenvolvimento de projetos, se refere ao projeto em si. As necessidades do público podem ser muito diversas de acordo com o público-alvo: entretenimento, educação, gozo estético, etc. Os elementos que satisfazem essas necessidades estão contidos, por um lado, no roteiro, mas também no projeto em si; como, por exemplo, na inclusão de um músico determinado para a trilha sonora de um diretor que aporte uma estética ou estilo audiovisual particular, ou de um elenco conhecido, etc.

A etapa de desenvolvimento é o momento ideal para realizar mudanças na variável “produto” e aquela em que o custo de fazê-lo é mínimo comparado com o de fazê-lo quando o filme já tiver entrado na etapa de produção. Efetivamente, mudar uma sequência durante o desenvolvimento implicará o trabalho do Roteirista e do Roteirista-Editor; porém, fazê-lo quando o filme está sendo filmado implica em um investimento tão grande que pode pôr a Produtora em um grave risco financeiro.

O preço, no caso do cinema, é outra das variáveis que o gerente de *marketing* utiliza para melhorar os processos de intercâmbio com o consumidor. No entanto, no caso de um produto audiovisual, esta variável tem características que a diferenciam dos demais produtos:

Trata-se de uma variável que, em alguns casos, se pode controlar e em outros, não. A produtora pode controlar o preço no caso da venda de direitos de TV e a venda de cópias de vídeos / DVDs. Porém, é uma variável não controlável na exploração em salas. Neste caso, quem fixa o preço é a própria sala e se trata de um preço que nada tem a ver com o custo do produto (a entrada tem o mesmo valor tanto para um filme com um orçamento de US\$ 100 milhões quanto para outro de US\$ 1 milhão). Por outro lado, se o vemos do ponto de vista do público, isto sempre ocorrerá, independentemente do tipo de exibição; o aluguel de um filme em vídeo, DVD ou *pay-per-view*, é fixo para qualquer filme, da mesma maneira que o preço da entrada do cinema²³. (T.N.)

22 Ibidem.

23 Ibidem.

A terceira variável, a distribuição, se refere às diferentes formas de exibição do produto audiovisual. No caso do cinema, o filme se exhibe primeiro em salas e, algum tempo depois, passa ao mercado local (vídeo e sistemas de pagamento individual como *pay-per-view* ou VOD). Mais tarde, vendem-se os direitos a canais de televisão (a princípio, canais pagos “Premium”, logo de “assinatura básica” e, por último, televisão aberta). Também se explorará o mercado externo mediante a venda de licenças para sua distribuição internacional.

A quarta e última variável é a comunicação. Esta se refere não somente a como se comunica o projeto a potenciais investidores (ou comitês de seleção), mas também a como se comunicará o filme ao público durante o lançamento no mercado. Na etapa de desenvolvimento de projeto, o Diretor de *Marketing* deve determinar que conceitos transmitir a cada um dos destinatários do projeto. Por exemplo, se deve convencer os potenciais investidores de que o projeto é um bom negócio; os comitês de seleção, de que é um bom filme; etc. Para esta tarefa, tem à sua disposição as peças de comunicação, que nesta etapa são principalmente a pasta, o *website* e o *pré-trailer* (mais detalhes sobre isto mais adiante).

A equipe de *Marketing*

FIGURA 27 – Organograma da equipe de *Marketing*

O Diretor de *Marketing* determina a estratégia de comunicação e delega sua execução ao “*Designer Gráfico*” (que faz parte de sua equipe e se encarrega da concepção do pôster, do *website* e da pasta de projeto) e ao “*Roteirista de pré-trailer*” (que se encarrega de escrever o *pré-trailer* que será produzido pela equipe do Diretor de Produção). Para isto, o Diretor de *Marketing* deve escrever vários *briefings* ou relatórios que indicam aos encarregados de comunicar o filme o que é importante a ser destacado, qual é o objetivo da comunicação e qual é o público-alvo (seja para o projeto ou para o filme).

É importante ressaltar que o *Designer* Gráfico deve receber o relatório para poder fazer seu trabalho já que não conta com a capacidade de elaborar uma estratégia de comunicação. Em alguns projetos “pessoais”, é comum o erro de enviar a um *designer* gráfico uma sinopse e pedir-lhe que desenhe um pôster para a capa da pasta do projeto. Este erro obriga o *designer* gráfico a definir questões para as quais não está preparado profissionalmente. Necessita saber qual é o público, o que se quer comunicar, qual é o posicionamento do produto, etc. Todas estas são decisões de *marketing* ou de publicidade e excedem a tarefa do designer — que é comunicar visualmente a mensagem determinada pelo diretor de *marketing* ou o publicitário que solicita a peça gráfica.

Um dos elementos de comunicação mais importantes do projeto é o “*pré-trailer*”. Trata-se de uma espécie de *trailer* do filme, que se realiza antes de produzir o filme (daí seu nome) para abordar o potencial investidor, coprodutor ou jurado de um concurso, uma mostra o mais próxima possível do produto final. De fato, a frase que afirma que “uma imagem vale mais que mil palavras” não poderia ser mais acertada neste caso. De todos os elementos que formam parte da pasta de projeto, o *pré-trailer* é o que mais se aproxima do produto final, devido a sua natureza audiovisual. Ademais, permite à Produtora demonstrar o que a equipe é capaz de produzir e as habilidades do diretor, motivo pelo qual pode tornar-se determinante para a aprovação de um projeto. Sua realização fica sob o encargo do “Diretor de Produção”, que supervisionará o trabalho do diretor e sua equipe técnica.

Igualmente ao caso do *Designer* Gráfico, o roteirista do *pré-trailer* deve receber das mãos do Diretor de *Marketing* o “relatório de *pré-trailer*” onde figuram dados imprescindíveis, como qual é o público-alvo (do filme), e os objetivos que deve atingir este *pré-trailer*. Estes objetivos geralmente se relacionam com a percepção do investidor de que a equipe de produção pode fazer um bom produto, atrativo para o público, convertendo assim o projeto em um bom negócio.

É recomendável que o Roteirista do *pré-trailer* seja alguém com conhecimentos e experiência em publicidade. A figura ideal seria um híbrido entre um publicitário e um roteirista. Por esta razão, muitas vezes é uma pessoa diferente do Roteirista ou do Roteirista-Editor do longa-metragem que se está desenvolvendo.

Em projetos “pessoais”, costuma-se ignorar a verdadeira função do *pré-trailer* – o que não é surpreendente se levarmos em conta que muitos filmes já produzidos costumam cair no mesmo erro. O que costuma acontecer é que nosso amigo “Carlos” (o diretor-roteirista-produtor do projeto

“pessoal”) decide que ele é o mais indicado para esta tarefa. Carlos, que pouco conhece de *marketing*, costuma crer erroneamente que o objetivo do *trailer* é resumir o filme ou fazer um *pout-pourri* de suas cenas favoritas. Isto tem como consequência trailers (ou *pré-trailers*) que falham em alcançar sua única razão de ser: vender o filme.

Para compreender a verdadeira natureza de um *pré-trailer*, diremos que não é nem mais nem menos que um *spot* publicitário de 2 minutos e, como toda publicidade, tem uma natureza persuasiva que é fácil de avaliar objetivamente: se interessou ao destinatário, é bom, e se não, é ruim.

Apesar de que o filme ainda não existe nesta etapa, o Diretor de *Marketing* deve projetar como será comunicado ao público, já que disto depende uma grande parte do sucesso de bilheteria (e, em consequência, do potencial de que o projeto seja um bom negócio). A comunicação ocupa uma parte central no “Plano de *Marketing*” que se elabora, o qual (igualmente à maioria dos documentos gerados durante esta etapa) será revisado mais adiante, na etapa de comercialização.

No “Plano de *Marketing*”, o Diretor de *Marketing* identifica qual é o público-alvo e, com base neste, elabora uma “análise FOFA” (uma análise dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças externas). Esta análise FOFA serve de base para determinar as melhores estratégias, que permitirão potencializar os pontos fortes e oportunidades; e contrabalançar os efeitos dos pontos fracos e ameaças (veremos mais detalhes quando explicarmos o “Plano de *Marketing*”).

3.1.6 O Diretor de Produção

Do mesmo modo que o Roteirista-Editor e o Diretor de *Marketing*, o Diretor de Produção também se encontra no nível operativo. É o encarregado de determinar as táticas mediante as quais se levarão a cabo os processos de produção. Seu objetivo principal é assegurar a eficiência do projeto em termos econômicos e de produção. É responsável direto pela produção do *pré-trailer* e a elaboração do orçamento de desenvolvimento; discriminação, plano de filmagem e orçamento de produção fora da mídia (*below the line*).

FIGURA 28 – O Diretor de Produção

Para desempenhar sua tarefa, é necessário que o Diretor de Produção conte com conhecimentos amplos e experiência na produção de campo. Devido a isso, grande parte de seu trabalho envolve projetar e supor coisas que nem sempre têm a ver especificamente com o departamento de produção; por exemplo, o plano de filmagem -- que corresponde à direção -- a escolha do equipamento de câmera e iluminação -- que corresponde ao diretor de fotografia -- ou a discriminação de arte -- que corresponde ao diretor de arte.

Para a elaboração dos documentos sob sua responsabilidade, deve concentrar-se no *razoável*, o que requer um amplo conhecimento das variáveis que intervêm em uma filmagem. Por exemplo, deve saber que quantidade de material virgem é realista comprar, qual é o equipamento de iluminação e uma câmara razoável para o tipo de projeto em questão, etc.

Devemos levar em conta que os documentos elaborados pelo Diretor de Produção durante a etapa de desenvolvimento de um projeto são *estimativos* e, quando o projeto passar à etapa de pré-produção, deverão reelaborar-se considerando a opinião do diretor e dos chefes de equipe. Se, durante o desenvolvimento, tiver se concentrado nos gastos razoáveis, a tarefa de reelaboração será muito mais fácil. Isto também serve para estabelecer certos limites à equipe de produção; o diretor pode considerar que precisa de mais dias de filmagem para determinadas cenas, mas deve saber que tem que compensá-los em algum momento para que o total de dias seja um número similar ao plano de filmagem *razoável* elaborado durante a etapa de desenvolvimento do projeto. Da mesma forma, o diretor de fotografia pode solicitar equipamento especial para algumas cenas, porém deve ceder equipamento em outras, para compensar a diferença de modo que o orçamento de produção se mantenha dentro das margens *razoáveis* projetadas pelo Diretor de Produção durante a etapa de desenvolvimento do projeto.

A equipe de Produção

Outra das funções do Diretor de Produção é realizar a produção de campo do *pré-trailer* — caso a Produtora considere conveniente produzir um. O Diretor de Produção terá a seu cargo a Equipe Técnica do *pré-trailer*, entre os quais se encontra o diretor do filme.

FIGURA 29 – Organograma da equipe do Diretor de Produção

Os dois únicos casos em que o Diretor do filme cumpre alguma função específica dentro da equipe de desenvolvimento de projeto ocorrem quando se produz um *pré-trailer*, ou se decide realizar uma pesquisa de campo audiovisual para um documentário.

O Diretor do *pré-trailer* pode não ter capacidade para dirigir um *spot* publicitário (quer dizer, o *pré-trailer*), mas conta com a assessoria da equipe de *Marketing*. A Metodologia DPA considera indispensável que o mesmo diretor do filme dirija o *pré-trailer*, já que é a oportunidade que terá para “vender” seu trabalho. De fato, o *pré-trailer*, além de ser uma publicidade para o projeto, é a melhor forma que o diretor tem de demonstrar sua contribuição artística para o trabalho.

Metodologia dpa-2º Passo

3.2 Contratação da equipe

Uma vez organizada a equipe de desenvolvimento, é necessário que a Produtora estabeleça os contratos com cada membro, especificando direitos e deveres. Não existe uma forma única de contratar, já que depen-

derá do esquema de trabalho que se estabeleça com cada uma das pessoas que preencham os diferentes papéis. Entretanto, destacamos a seguir questões gerais a serem levadas em conta para alguns dos contratos mais importantes.

3.2.1 Contrato entre a Produtora e a equipe de roteiro

Este contrato é o mais importante, já que, sem ele, não tem sentido seguir adiante com o projeto. As partes deste contrato são, por um lado, a Produtora e, por outro, a dupla composta pelo Roteirista-Editor e o Roteirista.

Na Argentina, e na maioria dos países, a legislação sobre propriedade intelectual costuma proteger de modo zeloso os direitos do autor e se considera que este é titular de tudo aquilo que não cede expressamente em um contrato. Por isso, é importante que a Produtora estabeleça clara e minuciosamente que direitos está adquirindo.

A Produtora deve ter clareza de que em todo contrato de cessão de direitos há quatro questões que devem ser definidas com o maior detalhe possível: objeto, espaço, tempo e uso. A seguir, explicamos de um modo geral a que se referem estas quatro questões:

- **Objeto:** Faz referência a quais são os direitos que cedem os autores do roteiro (ou corroteiristas). Aqui entram em jogo os conceitos de direitos patrimoniais e morais cedíveis anteriormente descritos. A Produtora deve garantir para si não somente a totalidade dos direitos patrimoniais, como também, se possível, a dos direitos morais cedíveis (sobretudo se desejar explorar mercados auxiliares como *merchandising*, adaptações, *remakes*, *videogames*, etc.). É de suma importância deixar claro no contrato que a Produtora não somente adquire estes direitos como também adquire o direito a cedê-los a um terceiro. De outra forma, a aquisição dos direitos perderia o sentido porque a Produtora não poderia fazer nada com eles. Além disso, a aquisição dos direitos morais cedíveis lhe permite contratar outro roteirista para uma reescrita, já que se incluem os direitos de adaptação e de modificação da obra. A Produtora também pode encarregar os mesmos roteiristas, ou outros, da escrita de uma sequência ou prequela (quer dizer, uma história posterior ou anterior à do roteiro). Ao não esclarecer isto, a Produtora se expõe a que, se o filme se tornar um sucesso, os corroteiristas possam escrever a sequência ou prequela para outra Produtora.
- **Espaço:** Deve-se especificar o território ou área para a qual o roteirista cede os direitos. Por exemplo, pode ceder todos os

direitos patrimoniais do roteiro para produzir um filme e comercializá-lo na América Latina. Isto significa que os direitos para o resto dos lugares ainda continuam sendo do roteirista. Torna-se óbvio que a Produtora deva garantir para si os direitos para todos os territórios.

- **Tempo:** Refere-se à duração da cessão. Esta pode ser, por exemplo, pelo máximo de tempo permitido por lei, ou pode ser por um período de tempo após o qual o roteirista recupera seus direitos (este último se utiliza geralmente no caso de uma “opção”). O primeiro é o mais seguro para a produtora, mas pode tornar-se oneroso, motivo pelo qual muitas vezes se estabelece uma “opção”, conceito que explicamos mais adiante.
- **Uso:** Refere-se para que finalidade serão utilizados os direitos cedidos. Por exemplo, o roteirista pode ceder seus direitos para adaptar o roteiro a um formato teatral. Isto significa que a Produtora pode solicitar ao mesmo corroteirista ou a outros a criação de uma obra de teatro; porém, os direitos de adaptação para qualquer outro tipo de formato ficam nas mãos dos corroteiristas. A Produtora deve assegurar para si a utilização da obra para todos os meios de exibição existentes ou a serem criados no futuro e, se possível, enumerar detalhadamente os já existentes.

Por último, vale esclarecer que, como em qualquer contrato, é importante estabelecer a que jurisdição e a que normas se submetem as partes para o caso de um litígio.

A “opção”

Na prática, a produtora costuma comprar uma “opção” sobre os direitos patrimoniais e/ou os morais cedíveis. Isto significa que, em vez de adquiri-los pelo máximo de tempo permitido por lei (o que costuma ser oneroso), faz uma espécie de “reserva” por um tempo determinado (geralmente, 5 anos) com opção de compra; algo que em outros âmbitos se conhece como “*leasing*”.

Em uma opção, os corroteiristas cedem temporariamente e, sob certas condições, os direitos à Produtora. Se esta conseguir o financiamento necessário, pode pagar uma quantia acordada de antemão no contrato e, desta forma, adquirir definitivamente a titularidade dos direitos nas condições ali descritas.

Vejamos um exemplo prático: os corroteiristas fazem a “opção” de seus direitos sobre o roteiro a uma Produtora mediante um contrato. Esse contrato estabelece uma espécie de “reserva” conhecida como “opção” de

compra sobre os direitos do roteiro. Desta forma, a produtora pode “usá-lo” para desenvolver seu projeto. Se, dentro do tempo estabelecido no contrato (geralmente 5 anos), a Produtora pagar aos corroteiristas um determinado valor, estes ficam obrigados a ceder-lhe definitivamente os direitos do roteiro pelo preço acordado de antemão.

Como se fosse uma casa que a Produtora adquirisse. Os corroteiristas não podem vendê-la nem fazer uso dela enquanto durar o período de opção estabelecido por contrato. O justo é que, para estabelecer a opção, a Produtora pague aos corroteiristas um mínimo garantido que se descontará do preço da aquisição definitiva dos direitos (e que não poderá reclamar, caso não realize a compra).

3.2.2 Contrato entre a Produtora e o Roteirista do *pré-trailer*

Existindo um *pré-trailer*, o roteiro deste é uma obra *diferente* do roteiro do filme (ou a série de televisão) escrito pelo Roteirista-Editor e o Roteirista, o qual se registra como uma nova propriedade intelectual. Por esta razão, é recomendável que, no contrato entre a Produtora e os corroteiristas, se deixe claro que estes últimos cedem o direito de utilizar a obra ou parte dela como base para elaborar peças de comunicação tais como um *pré-trailer*, um comercial televisivo, etc.

Neste caso, a Produtora, como titular dos direitos, os cede temporariamente ao Roteirista do *pré-trailer* para que este escreva o roteiro do *pré-trailer*. Nesse contrato, se especifica que o Roteirista do *pré-trailer* cede à Produtora todos os direitos patrimoniais e morais cedíveis do roteiro do *pré-trailer*, pelo máximo de tempo permitido por lei, para todos os usos e em todos os territórios. Desta forma, a Produtora adquire todos os direitos sobre a nova obra encomendada (o roteiro do *pré-trailer*).

3.2.3 Contrato entre a Produtora e o Diretor do *pré-trailer*

O mesmo acontece ao contratar o diretor, posto que o *pré-trailer* (assim como o seu roteiro) também se configura como uma nova obra, que deve ser registrada como propriedade intelectual, e que gera direitos a seus autores (o Roteirista, a Produtora e o Diretor). O contrato entre a Produtora e o Diretor do *pré-trailer* segue a mesma lógica do contrato entre a Produtora e o Roteirista do *pré-trailer*.

3.2.4 Contrato entre a Produtora e o resto da equipe

Os contratos que a Produtora assina com o resto da equipe são mais simples, já que não envolverá normativa sobre propriedade intelectual. Aqui se estabelecerão os direitos e deveres das partes de forma convencional como qualquer contrato de trabalho.

Um assunto que se recomenda esclarecer é se a equipe trabalhará com relação de subordinação (como pessoal da Produtora) ou de forma autônoma (*free-lance*). Obviamente, à Produtora convém contratar pessoal *free-lance* sempre que as condições do trabalho possam ser enquadradas dentro dessa modalidade, segundo o estabelecido pela legislação vigente. Na Argentina, por exemplo, existem restrições à contratação de pessoal *free-lance* caso se trate de um trabalho com um horário fixo, uma regularidade e uma quantidade determinada de horas por semana.

Metodologia dpá-3º Passo

3.3 Aprovação da ideia

Uma vez contratada a equipe de desenvolvimento com os papéis anteriormente descritos, o próximo passo é se ter uma ideia. Esta pode surgir da área de roteiro (por exemplo, uma ideia para uma história ou um personagem), de produção (por exemplo, a proposta de utilizar um recurso que se conseguiu como uma locação ou um ator conhecido interessado em “fazer algo” com a Produtora), de *Marketing* (por exemplo, a proposta de realizar um documentário sobre um tema da atualidade, ou aproveitar a comemoração de um fato histórico que possa gerar interesse no público).

Essa ideia constitui a gênese do processo de desenvolvimento do roteiro; à medida que avançamos neste, a equipe de roteiro lhe dá forma e o converte em uma obra. Neste longo e complexo processo, se produzem diferentes documentos, que permitem aos Roteiristas aproximar-se da concretização da obra. Começa com uma premissa e segue com uma sinopse, um tratamento, uma escaleta e, finalmente, um roteiro. Este é caminho se-

guido na escrita de um roteiro original; se, por sua vez, trata-se de uma adaptação de uma obra original (por exemplo, uma novela ou uma obra de teatro), esta cumpre o papel de “ideia” como base deste processo.

FIGURA 30 – Etapas do desenvolvimento de roteiro

As boas ideias podem surgir a partir de uma infinidade de fontes: um sonho, uma revelação, uma experiência pessoal, uma proposta inesperada, uma notícia, etc. A geração de ideias é algo muito pessoal; no entanto, existem técnicas que permitem estimular a geração de ideias. A seguir, sugerimos a “Técnica de geração de ideias”.

3.3.1 Técnica de geração de ideias

A Metodologia DPA combina o *brainstorming* (tempestade de ideias) à aplicação do pensamento lateral e vertical como técnica específica para a geração de ideias. Trata-se de uma ferramenta útil nesta instância, mas também se pode aplicar em todas as instâncias subsequentes.

Em seu livro “*Screenwriting Updated*”, a consultora de roteiro Linda Aronson opina que a geração de boas ideias e sua correta estruturação são problemas constantes em nossa indústria e que seu pior inimigo é a pressão -- sobretudo a pressão do tempo. Segundo ela, quando estamos sob

pressão, nosso desespero nos leva a recorrer a clichês ou ideias carentes de credibilidade. Infelizmente, na indústria audiovisual parece pouco provável que esta pressão desapareça algum dia. Por isto, sugere analisar o que acontece em nossa mente quando temos boas ideias:

Dessa forma, não somente seríamos capazes de nos esquivar do impulso em direção ao clichê, causado pelo estresse, mas ainda, com sorte [...] poderíamos ser capazes de reproduzir o processo para encontrar técnicas mediante as quais podemos ser criativos em grande velocidade, sob pressão e por longos períodos de tempo²⁴. (T.N.)

Há uma célebre frase que afirma que a criação é 10% inspiração e 90% transpiração. Toda obra exige de seu autor um aporte de sua imaginação, sobre a qual se deve aplicar uma enorme quantidade de trabalho, proficiência no manejo da técnica e conhecimentos teóricos, que transformam a ideia em algo concreto (uma premissa, uma sinopse, um roteiro, etc.). Esta dualidade do processo criativo foi exposta claramente por Edward de Bono em suas revolucionárias teorias acerca do “pensamento lateral”, em seu livro homônimo de 1970 e, mais tarde, em seu livro “Seis sombreros para pensar”, no qual o mesmo autor desenvolve técnicas criativas de resolução de problemas. Aronson descreve as características dos dois tipos de pensamento (o vertical e o lateral) segundo as teorias de Bono:

O primeiro, o **pensamento vertical**, é uma lógica passo-a-passo que resulta em respostas “corretas” e “incorretas”. É o tipo de processo de pensamento que aplicamos em aritmética, e os escritores as utilizam para tarefas tais como: avaliar se uma guinada é verossímil, ou se um diálogo soa autêntico. O poeta Coleridge o denomina “o espírito organizador da imaginação”. Nós o chamamos ofício ou técnica. Seu lado negativo é que pode nos levar a produzir clichês tecnicamente corretos. O pensamento vertical forma esse “noventa por cento de transpiração” do processo de escritura. [...] O segundo tipo de processo de pensamento criativo, o **pensamento lateral**, é o “dez por cento de inspiração”. É um processo de pensamento do tipo de fluxo de consciência, muito pessoal e associativo, que se interessa em prover tantas respostas quantas forem possíveis, sem levar em conta sua qualidade. A **mente lateral** é esse algo único em cada escritor. É o que se põe em funcionamento quando escrevemos acerca de emoções ou quando intuímos conexões brilhantes entre coisas dessemelhantes e, como carece de juízo de valor, também é responsável quando nosso trabalho parece exagerado ou sem sentido²⁵. (T.N.)

24 ARONSON, Linda. **Screenwriting Updated**. Los Angeles: Silman-James, 2000.

25 Ibidem.

As boas ideias têm um componente de ambos os tipos de pensamento, o lateral (o 10% de inspiração que gera ideias novas, frescas ou fora do comum) e o vertical (o 90% de transpiração que assegura sua conveniência e credibilidade a partir de um processo de avaliação e descarte). Ao longo de todos os processos artísticos (embora isto também se aplique aos processos de negócios), devemos controlar a correta proporção de ambos os tipos de pensamento para não cair nos erros típicos de um desequilíbrio.

“Um excesso de pensamento vertical pode produzir clichês, sem que estejamos conscientes disto. Como o pensamento vertical se baseia na experiência, nas habilidades aprendidas e na lógica, acaba repetindo e classificando a informação obtida anteriormente”.²⁶ (T.N.)

Por esta razão, dizemos que um processo criativo com um excesso de pensamento vertical tende a produzir ideias previsíveis ou pouco originais. Por outro lado, um excesso de pensamento lateral tende a gerar ideias estúpidas, repetitivas, sem sentido, exageradas ou melodramáticas.

O pensamento lateral é propenso a todo tipo de problemas relacionados à pobreza técnica e ao “autêntico”, já que não se interessa por este tipo de questão; certamente, carece de toda capacidade de autocrítica. O pensamento lateral compele o escritor a escrever por escrever, sem preocupar-se com a estrutura, o foco, a repetição, a inteligibilidade ou a redundância. Apaixona-se por seu próprio talento na construção de diálogos, ideias ou piadas e não sabe quando parar.²⁷ (T.N.)

A falta de autocrítica é de fato uma condição necessária para que o pensamento lateral possa alcançar seu máximo potencial. Em seu livro “Seis sombreros para pensar”, Edward de Bono retoma sua teoria acerca do pensamento lateral, de 1970, e propõe um jogo que permite identificar com maior precisão os diferentes tipos de pensamento²⁸. Neste jogo, de Bono identifica o pensamento lateral com o chapéu verde, que é o chapéu da criatividade. De fato, lhe dá a cor verde porque o pensamento lateral é como uma planta, que necessita de cuidado para crescer e fortalecer-se, antes de ser podada. Daí decorre o fato de que quem está usando o chapéu verde para criar deve permanecer imune às críticas; necessita dessa proteção para permitir que as ideias “aparentemente bobas” possam crescer e fortalecer-se antes que o pensamento vertical comece a podá-las e dar-lhes forma.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem

²⁸ DE BONO, Edward. **Seis sombreros para pensar**. Buenos Aires: Granica, 2005.

A correta proporção de ambos os tipos de pensamento no processo de geração de ideias (e, mais adiante, durante o desenvolvimento do roteiro) possibilita a obtenção de um trabalho que combina as vantagens do “verdadeiro” ao “incomum”. Assim, conseguimos obter propostas ou ideias (e, mais adiante, roteiros) que são, ao mesmo tempo, verossímeis e originais. Na prática, devemos passar de um a outro tipo de pensamento para manter esse equilíbrio. É estabelecida, em consequência, uma série de passos para a geração de ideias, resumidos na seguinte figura:

FIGURA 31 – Fluxograma da técnica de geração de ideias

Para pôr em prática esta técnica, faz-se necessário definir o que vem a ser um líder, que dá ordens, controla os desvios das regras e, em última instância, guia o processo.

Definição da tarefa

Esta técnica pode ser feita de forma individual, porém recomendamos que se leve a cabo em grupo, já que pode ter como resultado uma experiência potencialmente mais rica. Uma vez reunido o grupo e usando o pensamento vertical, o líder (preferencialmente o Produtor Executivo) faz uma “definição da tarefa”, o que equivale a dizer que estabelece qual é exatamente o objetivo do trabalho que se desenvolverá. Por exemplo, gerar ideias para uma minissérie de terror, de 13 capítulos, com 3 personagens e 4 cenários. Se possível, seria extremamente útil estabelecer de antemão o gênero, já que proporciona uma grande quantidade de informação para o passo seguinte.

Nesta etapa, é importante estabelecer a maior quantidade possível de elementos, variáveis ou limites para guiar e estimular o pensamento lateral e assim conseguir a maior quantidade possível de soluções. Contrariamente à crença popular de que a inspiração é algo mágico que surge do nada, o pensamento lateral, na realidade, surge como resposta a estímulos. Quando damos a uma pessoa 5 minutos para que escreva ideias para um filme, sem especificar variáveis ou elementos, a definição torna-se muito ampla e o pensamento lateral tem pouco com o que trabalhar. O mais provável é que, ao término dos 5 minutos, esta pessoa não tenha sido capaz de encontrar mais que umas poucas ideias. No entanto, se lhe pedimos que escreva ideias para um longa-metragem de baixo orçamento, do gênero romântico e com 4 personagens, certamente, terminará com uma lista de ideias muito mais extensa. As limitações, longe de asfixiar a imaginação, nos obrigam a sermos mais criativos. De fato, uma pessoa não é particularmente criativa quando pode dispor de uma grande quantidade de recursos, mas quando consegue algo original dentro de certos limites ou condições (que, no caso de nossa indústria, costuma ser mais a regra que a exceção).

Assim que o líder tiver estabelecido a tarefa, os demais participantes utilizarão o pensamento vertical para explorar e elaborar a questão. Seja mediante a pesquisa ou recorrendo a seus “arquivos mentais”, os participantes analisarão narrativas que se encaixem dentro da definição da tarefa para estabelecer os padrões comuns. Estamos referindo-nos a narrativas, mas podemos enumerar outros tipos de filmes, como novelas, relatos orais, fábulas, contos, mitos, notícias, fatos históricos, etc. Em outras palavras, tudo o que possa ser classificado como história (se a tarefa se referir à busca de ideias para um projeto).

Voltando ao exemplo, o líder estabeleceu a “definição da tarefa”: buscar ideias para um longa-metragem de baixo orçamento, do gênero romântico e com quatro personagens. Por meio da pesquisa e recorrendo às narrativas conhecidas e ao conhecimento teórico sobre o gênero, os participantes estabelecem os elementos comuns para histórias românticas com quatro personagens e as características das produções de baixo orçamento. Por exemplo, se podem identificar os seguintes componentes:

- Pelo menos um protagonista.
- Pelo menos um interesse romântico.
- Barreiras que impedem a concretização do amor.
- Se há poucas personagens e baixo orçamento, significa que não haverá grandes valores de produção. Isto implica em poucos cenários e

efeitos especiais; e deixa de lado a reconstrução de época.

- Também implica que grande parte do conflito será interpessoal, já que os conflitos externos implicam maiores custos.
- Caso se trate de um drama, os amantes podem ou não concretizar seu amor, mas se não o fizerem, o protagonista deverá ganhar algo em troca.
- Estabelecer-se-á uma lista contendo: a forma como os amantes se conhecem, os tipos de dificuldades, os tipos de finais, de personagens, etc. que normalmente encontramos neste tipo de histórias.

A lista certamente será mais extensa, mas a descrita acima basta como exemplo desta técnica.

Tempestade de ideias

Ao chegar a esta instância, temos a “definição da tarefa” e uma lista de características geralmente encontradas nas narrativas do tipo que estamos explorando, as quais servirão como marco de referência do conhecido. Chega o momento de buscar o outro componente de toda boa ideia: o “incomum”.

O líder dá aos participantes 5 a 10 minutos para que, de forma individual e mediante a livre associação, utilizem seu pensamento lateral com o propósito de fazer uma lista com a maior quantidade possível de ideias incomuns para este tipo de proposta.

Uma simples frase basta para cada ideia; não importa se a ideia é incompleta, se não conta uma história, se carece de sentido ou se tem uma relação somente tangencial com a tarefa: nesta instância, não se deve julgar o que se escreve, nem “elaborar” a ideia (isso virá mais adiante); por isso, é importante que se estabeleça uma “anistia” para os participantes. Isto significa que ninguém pode estabelecer um juízo de valor sobre as ideias do outro (nem sequer de si mesmo), de tal forma que se crie uma espécie de “paraíso” em que os participantes deixam fluir sua imaginação, seguros de que ninguém os ridicularizará ou se sentirá ofendido pelas ideias anotadas.

Levando em conta nosso exemplo da história romântica, a lista de ideias poderia ser a seguinte:

- Esquizofrênico apaixonado por uma de suas personalidades.
- História de amor no deserto.

- Monges enclausurados.
- Amor a si mesmo, amor ao próximo.
- O amor líquido.
- Amor entre ratos de laboratório.
- Borbulhas de amor.
- Frio e calor.
- Almas e corpos em amores inconciliáveis.
- Etc.

Passado o tempo estabelecido para a tarefa, o líder convidará os participantes a lerem em voz alta suas ideias para que os demais as conheçam, mas se proíbe fazer qualquer tipo de comentário. Cada participante poderá esclarecer ou ampliar o sentido de uma ideia, mas não deve justificar por que lhe ocorreu realizar um juízo de valor sobre ela – recordemos que ainda existe um estado de anistia no qual ninguém pode fazer comentário algum. O importante aqui é simplesmente conhecer as ideias de todos; por isso sugerimos anotá-las em um quadro, para que fiquem à vista dos participantes.

Uma vez obtida a lista geral com todas as ideias dos participantes, o líder os convida a elaborar, relacionar e ampliar as ideias. Cada participante pode fazê-lo com as ideias próprias ou com as de outro. Terminada a fase de ampliação de ideias, passa-se às de avaliação e seleção.

Avaliação e seleção de ideias

O líder convida os participantes a aplicar o pensamento vertical para classificar e filtrar as ideias, descartando em primeira instância aquelas que não parecem encaixar-se na definição da tarefa. Em nosso exemplo, a ideia de uma história de amor entre ratos de laboratório poderia dar lugar a uma interessante história para um filme de animação, mas isto a deixaria fora do alcance de filmes de baixo orçamento. Há outras ideias, como “o amor líquido”, “frio e calor”, “borbulhas de amor” ou “almas e corpos em amores inconciliáveis”, que ainda têm um alto nível de abstração, motivo pelo qual não poderíamos descartá-las nem escolhê-las. Em consequência, serão mantidas na lista para uma posterior elaboração.

Redefinição da tarefa (pensamento vertical)

Nesta instância, o líder utiliza novamente o pensamento vertical para redefinir a tarefa. Cada redefinição deve nos levar dos conceitos com alto nível de abstração a histórias ou propostas concretas. Desta forma, a redefinição de nosso modelo de tarefa poderia ser, por exemplo, criar um rascunho de história unindo os conceitos de “monges enclausurados”, “amor no deserto” e “frio e calor”.

Retorna-se, então, ao segundo passo, no qual, mediante o pensamento lateral, os participantes trabalham sobre estas questões para estabelecer já não simplesmente uma ideia ou um conceito, mas as bases para uma história. O líder estabelece novamente um tempo limite e pede aos participantes que elaborem seus pensamentos sobre a nova redefinição da tarefa. Por exemplo, um participante poderia sugerir uma história de amor secreto entre dois monges em um lugar desértico onde o calor do dia e o frio da noite são metáforas de seu próprio amor. Outro participante poderia variar um dos componentes e propor uma história de amor entre dois cientistas que vivem “enclausurados” em uma estação de pesquisa no meio de um deserto. Recordemos que, ao voltar à tempestade de ideias, volta-se a estabelecer a anistia; novamente, não importa o quão esdrúxulas ou aparentemente bobas as ideias nos possam parecer. *Todas* são válidas e o importante é escrever a maior quantidade possível de pensamentos.

Finalizado o tempo, realiza-se uma nova rodada, em que se expõem as ideias, as quais o líder anota em um quadro para sua avaliação e seleção. O processo se repete até que o líder determina que se tenha chegado a uma ideia suficientemente elaborada que, ademais, encaixe-se na definição da tarefa. Dá-se por finalizada a sessão de tempestade de ideias e se aprova a ideia.

A aprovação da ideia é o primeiro grande passo que permite começar o processo de desenvolvimento do projeto. A partir daí, a equipe de roteiro trabalhará para dar-lhe corpo por meio de documentos de roteiro, que formarão parte da pasta de projeto que o Produtor Executivo apresentará a potenciais investidores e coprodutores.

Padrões de qualidade segundo a Metodologia DPA

Não existe um critério único e universal para determinar o valor da ideia que será definitivamente aprovada. No entanto, torna-se inegável que deve existir uma forte motivação da equipe de desenvolvimento em

torno da decisão de levar adiante o projeto. Esta motivação pode ser econômica (como a possibilidade de cobrar honorários altos -- no caso da equipe de desenvolvimento -- ou gerar lucros importantes -- no caso da Produtora), artística (por exemplo, experimentar um tema, uma técnica, uma estrutura, uma estética que permita um crescimento), ou pessoal (como expressar-se acerca de uma determinada temática ou uma história pessoal, aceitar um desafio, etc.). O ideal para a metodologia DPA é que exista uma proporção de cada um dos 3 componentes. Os projetos que conseguem motivar uma equipe, por múltiplas razões, têm mais possibilidades de manter essa motivação ao longo dos 2 a 4 anos que pode levar o desenvolvimento.

Metodologia dpa-4º Passo

3.4 A premissa

O processo que finalizará com a obtenção dos recursos necessários para produzir um longa-metragem começa com uma ideia para desenvolver uma história, a qual começa a adquirir forma ao ser enunciada como “premissa”. Alguns autores se referem a ela como “proposta” ou “tema” (em inglês, usa-se, às vezes, a palavra *logline*); nós a chamamos “premissa”. A seguir, descreveremos o formato de premissa segundo a Metodologia DPA, o que não somente é ideal para o trabalho interno da equipe de roteiro, como também para fins de apresentação do projeto perante um terceiro.

Uma premissa é uma frase de, no máximo, 100 palavras, que resume a essência da história e busca que o leitor se interesse pelo projeto. Deve deixar claro o gênero, o protagonista, o conflito dramático principal, o tempo, o espaço e qual é o “gancho”. Do mesmo modo que o resto dos documentos de roteiro, está escrita na terceira pessoa, no presente do indicativo e, no que for possível, deve refletir o estilo da história (por exemplo, se for uma história de mistério, deve gerar intriga; se for uma comédia, deve ser engraçada, etc.).

FIGURA 32 – A PREMISSA

Técnica de geração de ideias

A premissa é:

- * uma frase de, no máximo, 100 palavras**
- * cuja finalidade é causar interesse no leitor**
- * que sintetiza a essência da estória e deixa claro:**
 - * o gênero específico**
 - * o protagonista**
 - * o conflito dramático**
 - * o espaço e o tempo**
 - * e o gancho**

Consideramos que o formato aqui proposto torna-se extremamente útil, já que permite estabelecer bases sólidas sobre as quais fundamentar o posterior desenvolvimento do roteiro, ao resumir em uma única frase os elementos essenciais necessários para desenvolver uma história. Mas é importante esclarecer que não existe um consenso universal a respeito deste formato. Por isso, aconselhamos que, ao apresentar a premissa a um terceiro (por exemplo, para um concurso, para um pedido de subsídio, etc.), se verifique com a entidade correspondente qual é o formato solicitado e adaptá-la ao mesmo.

Além de ter que adaptar-se para a apresentação a uma terceira pessoa, a premissa escrita segundo a Metodologia DPA seguirá sendo a base de nosso desenvolvimento de roteiro. Como é necessário para nossa metodologia definir as pautas da premissa, utilizaremos os conceitos estabelecidos por Philip Parker (*The Art and Science of Screenwriting*) e Syd Fiod (*The Screenwriter's Workbook*).

3.4.1 Como escrever uma premissa

Em seu livro *The Screenwriter's Workshop*, Syd Fiod afirma que a primeira coisa que o Roteirista deve estabelecer, ao começar o processo que eventualmente finalizará em um roteiro, é a premissa (ele a denomina “tema”, mas preferimos o termo premissa para evitar confusões com outros aspectos do roteiro). Fiod explica que a premissa deve definir-se em termos de “um personagem realizando uma determinada linha de ação dramática ou cômica”. A este respeito comenta:

[...] Em minhas oficinas de roteiro, a primeira coisa que peço às pessoas é que me contem de que trata sua história. Escuto respostas como: 'Estou escrevendo sobre o bem e o mal'. Essa é uma das minhas favoritas. Ou 'Estou escrevendo sobre três gerações de uma família irlandesa em Chicago, no momento da convenção democrática de 1968' [...]. Nenhum destes futuros roteiristas tem ideia alguma sobre o que vão escrever [...] ²⁹. (T.N.)

Fiod acredita que o Roteirista deve saber quem é o protagonista e que ações dramáticas realizará. Como exercício, propõe conceber uma ideia e desenvolvê-la em 3 frases, seguindo o princípio de um personagem que realiza ações. Para a escrita da premissa, recomenda:

[...] Leia-o em voz alta. Retoque-o um pouco mais. Faça isso até que seu tema esteja perfeitamente claro e você possa expressá-lo clara e concisamente em três ou quatro frases ³⁰. (T.N.)

É importante destacar que a premissa deve *contar* a história, porém não deve *explicá-la*. Assim como todos os documentos de roteiro, a premissa não deve precisar de uma explicação para que o leitor compreenda sua força, sua importância ou seu sentido, pois, desta forma, significaria que, como roteiristas, não estaríamos fazendo bem nosso trabalho. Além disso, *explicar* implica em certo menosprezo pelo leitor, não sendo, portanto, recomendável.

A premissa é o primeiro dos documentos confeccionado pela equipe de roteiro. No entanto, não é completamente um documento de roteiro já que, mesmo sendo uma síntese do essencial da história, na maioria das vezes, trata-se de uma comunicação publicitária com um claro objetivo persuasivo: despertar o interesse do leitor pelo projeto e motivá-lo a ler o resto da pasta de desenvolvimento.

Vejamos agora, ponto a ponto, cada um dos elementos que devem figurar em uma premissa.

Gênero específico

Em todo o mundo, quando se *pitch* um projeto (quer dizer, quando se expõe oralmente um projeto com a intenção de atrair um potencial sócio, investidor, colaborador, etc.), a primeira coisa que se deve esclarecer

²⁹ FIOD, Syd. **The Screenwriter's Workshop**. Nova Iorque: Dol Trade, 1984.

³⁰ Ibidem.

é o gênero. Quer *pitcheemos* o projeto a um investidor, um ator ou um diretor, o tema da definição do gênero é a chave que pode abrir ou fechar uma porta importante para o projeto. Assim como em um *pitching*, na premissa, é recomendável que se defina o gênero o mais rápido possível ou, pelo menos, que se dê uma ideia clara sobre ele.

Dizer qual é o gênero logo ao início da premissa permite ao leitor contextualizar o resto do texto automaticamente. Se o leitor souber o gênero desde o começo, poderá concentrar sua atenção na premissa, em vez de parte de sua atenção se deslocar inconscientemente para elucidar de que tipo de história se trata.

A definição do gênero específico também permite ao Roteirista e ao Roteirista-Editor partir de um conjunto de elementos já determinados (caracterização, conflito, ponto de vista, etc.), evitando-lhe o trabalho de “reinventar a roda” com cada nova história. Por outro lado, permite concentrar a atenção naqueles aspectos originais ou “incomuns” a respeito do gênero, os quais podem servir como “gancho” para o leitor.

Quando indicamos o gênero, devemos ser bastante específicos, pois de nada serve que digamos que se trata de um documentário, uma comédia ou um drama, já que são termos demasiadamente generalizantes que acabam não definindo nada. Devemos perguntar-nos, por exemplo, se é um drama: De que tipo? Drama social? Drama romântico? Drama biográfico? Drama familiar?

A lista de gêneros elaborada por McKee (a qual transcrevemos mais adiante) pode servir de referência, mas também podemos recorrer à imprensa, à tentativa e erro com conhecidos, etc. É que muitas vezes a definição tecnicamente correta pode dar uma ideia errônea a nosso leitor. Por exemplo, palavras como “mistério de um assassinato” podem soar familiares em inglês (*murder mystery*), mas em castelhano, talvez, seja melhor intitulá-lo como “policia investigativo” ou outra frase que soe mais clara ou familiar para o leitor.

Muitas vezes se tende a desvalorizar um filme “de gênero” por ser considerado uma história pré-fabricada e previsível. Isto é consequência de uma confusão entre o conceito de “gênero” e o de “fórmula”. Um filme de “fórmula” tem uma história geralmente baseada em um sucesso de bilheteria anterior e tenta reproduzir ou repetir os mesmos elementos. É o caso típico das sequências ou “prequelas”.

O gênero, diferentemente da fórmula, faz referência a um conjunto de padrões reconhecíveis em certos tipos de histórias que são compartilhadas entre o autor e o público e que se vão construindo ao longo do tempo,

à medida que esse diálogo evolui. A esse respeito, Robert McKee afirma, em seu livro *Story*, que o gênero surgiu como uma forma de classificar os numerosos padrões de histórias desenvolvidos ao longo de dezenas de milhares de anos de narrativa.

[...] Em uma tentativa de dar sentido a essa produção, foram concebidos diversos sistemas para classificar as histórias segundo uma série de elementos comuns, o que levou a sua catalogação por gênero. Não obstante, não se chegou jamais a um acordo sobre o número e tipo de gêneros que existem.

Aristóteles nos ofereceu os primeiros gêneros, dividindo os dramas segundo o valor do final de suas histórias e seu desenho narrativo. Ele observou que as narrações podiam terminar com uma carga positiva ou negativa. Por sua vez, cada um desses dois tipos poderia apresentar um desenho simples (que terminasse sem nenhum ponto de inflexão ou surpresa) ou um desenho complexo (que apresentasse um clímax relacionado a uma grande mudança na vida do protagonista). O resultado produz quatro gêneros básicos: trágico simples, cômico simples, trágico complexo e cômico complexo.

Porém, ao longo dos séculos, a lucidez de Aristóteles se perdeu, pois misturaram e contaminaram cada vez mais os sistemas de classificação de gêneros³¹. (T.N.)

Vários autores tentaram diferentes classificações, mas não existe uma classificação universal de gêneros. A razão é que os gêneros não somente são dinâmicos (mudam à medida que evolui o diálogo entre autores e público), mas também têm uma relação muito próxima com a cultura; por isso, os elementos que definem um gênero em uma cultura podem diferir dos que o definem em outra.

Entretanto, com a chegada do cinema e o estabelecimento da supremacia dos Estados Unidos no mercado mundial, conseguiu-se uma certa homologação de quais são os elementos que definem certos gêneros (pelo menos, os gêneros desenvolvidos pelo cinema norte-americano). McKee comenta que, mesmo que os estudiosos continuem a pôr-se de acordo quanto à classificação dos gêneros, o público se tornou especialista. Comenta que o público:

[...] entra em cada uma das salas para ver um filme carregado de um conjunto complexo de expectativas aprendidas ao longo de toda uma vida a ver filmes. A sofisticação genérica dos espectadores expõe para o roteirista um desafio crítico: não somente se deve satisfazer as

31 MCKEE, Robert. *Story*. Londres: Methuen Publishing Ltd., 1999.

expectativas do público ou arriscar-se a confundi-los ou decepcioná-los, mas também deve levar seus desejos inconscientes a momentos novos e inesperados, ou arriscar-se a entediá-los. Esse duplo truque torna-se impossível sem possuir um conhecimento sobre os gêneros que supere o do público [...] ³². (T.N.)

Cada espectador, inconscientemente, identifica de forma automática a que gênero (ou combinação de gêneros) pertence um filme. Como mencionamos anteriormente, ainda que não exista um catálogo universal de gêneros, existem alguns que têm certo grau de consenso devido ao papel que desempenhou em nível mundial o cinema dos Estados Unidos. McKee apresenta uma lista de gêneros utilizada pelos roteiristas norte-americanos.

- **“HISTÓRIA DE AMOR:** Seu subgênero, o **salvamento do companheiro**, substitui a amizade pelo amor romântico: “*Mean Streets*”, “*Passion Fish*”, “*Rommy and Michele’s High School Reunion*”.
- **FILME DE TERROR:** Este gênero se divide em três subgêneros: o **misterioso**, onde a fonte de terror é surpreendente, mas está sujeita a uma explicação “racional”, como seres do espaço, monstros criados pela ciência, um maníaco, etc.; ou **sobrenatural**, onde a fonte de terror é um fenômeno “irracional” do mundo dos espíritos; e o **super-misterioso**, onde se mantém o público em dúvida sobre se tratar de uma ou outra das duas possibilidades: “*The Tenant*”, “*Hour of the Wolf*”, “*The Shining*”.
- **ÉPICO MODERNO:** (a pessoa diante do Estado): “*Spartacus*”, “*Mr. Smith Goes to Washington*”, “Viva Zapata!”, “1984”, “*The People Vs. Larry Flint*”.
- **FAROESTE:** A evolução deste gênero e seus subgêneros está brilhantemente retratada na obra de Will Wright, “*Six Gums And Society*”.
- **BÉLICO:** Ainda que a guerra possa ser a ambientação de outros gêneros, como a **história de amor**, o **gênero bélico** trata especificamente de um combate. Seus subgêneros principais são o **pró-bélico** e o **antibélico**. Os filmes contemporâneos geralmente se opõem à guerra, ainda que durante décadas a maioria a glorificava de maneira velada, inclusive em sua forma mais crua.
- **TRAMA DE MATURIDADE:** Também chamada “*coming-of-age*” (atingimento da maturidade): “*Stand By Me*”, “*Saturday Night Fever*”, “*Risky Business*”, “*Big*”, “*Bambi*”, “*Murilo’s Wedding*”.
- **TRAMA DE REDENÇÃO:** Neste caso, o filme gira em torno a uma mudança moral do protagonista, de mau a bom: “*The Hustler*”, “*Lord Jim*”, “*Drugstore Cowboy*”, “*Schindler’s List*”, “*La Promesse*”.

32 Ibidem.

- **TRAMA DE CASTIGO:** Aqui o mocinho se torna mau e é castigado: “*Greed*”, “*The Treasure of The Sierra Madre*”, “*Mephisto*”, “*Wall Street*”, “*Falling Down*”.
- **TRAMA DE PROVAS:** Histórias acerca do poder da vontade diante da tentação de render-se: “*The Old Man And The Sea*”, “*Cool Hand Luke*”, “*Fritzcaraldo*”, “*Forrest Gump*”.
- **TRAMA EDUCATIVA:** Este gênero gira em torno de uma mudança profunda na visão que tem o protagonista da vida, das pessoas, ou de si mesmo desde o negativo (ingênuo, desconfiado, fatalista, ódio a si mesmo), até o positivo (sábio, confiante, otimista, satisfeito consigo mesmo): “*Harold And Maude*”, “*Tender Mercies*”, “*Winter Light*”, “*Il Postino*”, “*Gross Pointe Bank*”, “*My Best Friend’s Wedding*”, “*Shall We Dance*”.
- **TRAMA DE DESILUSÃO:** Uma profunda mudança na visão do mundo, passando de positiva a negativa: “*Mrs. Parker And The Vicious Circle*”, “*L’Eclisse*”, “*Le Feut Follet*”, “*The Great Gatsby*”, “*Macbeth*”³³.

Estes são somente alguns dos gêneros específicos, mas também existem “gêneros-mãe” ou, como os chama McKee, “megagêneros” que são muito amplos e têm tal nível de complexidade que dão lugar a uma grande variedade de subgêneros.

- **“COMÉDIA:** Seus subgêneros variam desde a **paródia**, a **sátira**, a **comédia de situação** (*sitcom*), o **romance**, à **comédia maluca** (*screwball*), a **farsa**, o **humor negro** e todos eles apresentam diferentes enfoques em sua abordagem cômica (loucura burocrática, hábitos da classe alta, paquera entre adolescentes, etc.) e no nível de ridicularização (suave, ácido ou letal).
- **POLICIAL:** Seus subgêneros variam muito de acordo com a resposta que deem à seguinte pergunta: De qual ponto de vista analisamos o crime? O **mistério de um assassinato** (*murder mystery*) (ponto de vista do investigador); **criminal** (ponto de vista do mestre do crime), **detetivesco** (ponto de vista do policial), **de gangsters** (ponto de vista do ladrão), **de suspense ou de vingança** (ponto de vista da vítima), **de tribunal** (ponto de vista do advogado), **jornalístico** (ponto de vista do jornalista), **de espionagem** (ponto de vista do espião), **de prisão** (ponto de vista do preso), **negro** (ponto de vista de um protagonista que poderia ser em parte criminoso, em parte detetive, em parte vítima de uma mulher fatal).
- **DRAMA SOCIAL:** Este gênero identifica os problemas da sociedade — a pobreza, o sistema educacional, as doenças

33 Ibidem.

contagiosas, os desventurados, a revolta social e similares -- e constrói uma história que apresenta uma solução. Conta com uma série de subgêneros bem definidos: o **drama doméstico ou familiar** (problemas dentro da família), o **filme de mulheres** (dilemas tais como entre a carreira profissional e a família, ou entre o amante e os filhos), o **drama político** (corrupção política), o **drama médico** (luta contra enfermidades físicas) e o **psicodrama** (luta contra enfermidades mentais).

- **AÇÃO/AVENTURA:** Em geral, utiliza aspectos de outros gêneros, como o **bélico** ou o **drama político**, para usá-los como motivação para uma ação explosiva ou uma façanha heroica. Se a **ação/aventura** incorporar ideias como o destino, o orgulho desmedido ou o espiritual, se converte no subgênero de **grande aventura**: “*The Man Who Would Be King*”. Se a fonte do antagonismo for a Mãe Natureza, trata-se de um filme do subgênero **catástrofe/sobrevivência**: “*Alive*”, “*The Poseidon Adventure*”³⁴.

Se ampliarmos a visão do gênero incorporando elementos que não se referem exclusivamente à história, mas também a estilos de atuação, técnicas de filmagem, ambientação, etc., encontramos gêneros ainda mais amplos, os quais McKee denomina “supragêneros”. Trata-se de gêneros amplos que abarcam outros gêneros e subgêneros ou inclusive combinações entre estes.

- **DRAMA HISTÓRICO:** a História é uma fonte inesgotável de material narrativo e cobre qualquer tipo de história imaginável. Entretanto, o baú de tesouros da História encontra-se selado com um aviso: o que é passado deve converter-se em presente. Os roteiristas não são como poetas que buscam que os descubram depois da sua morte. Devem encontrar um público agora. Portanto, o uso mais adequado da História e a única desculpa legítima para ambientar um filme no passado, acrescentando, assim, milhões ao orçamento, é usar o passado como se fosse um cristal, através do qual nos mostra o presente. Há muitos conflitos contemporâneos capazes de nos pôr bastante tensos e que, ademais, estão carregados de tanta controvérsia que seria difícil dramatizá-los em uma ambientação moderna sem perder o público. Em geral, esses dilemas se veem melhor a uma certa distância temporal. O **DRAMA HISTÓRICO** pole o passado no espelho do presente conseguindo, por exemplo, que o problema do racismo retratado em “*Glory*”, o da contenda religiosa de “*Michael Collins*” ou o da violência de qualquer tipo, em particular contra as mulheres, como em “*Unforgiven*”, converta-se em algo claro e mais fácil de suportar [...].

34 Ibidem.

- **BIOGRAFIA.** Prima-irmã do **drama histórico**, este gênero se centra em uma pessoa, em vez de uma época. Porém, a **BIOGRAFIA** não deve nunca se converter em uma simples crônica. Que alguém viveu, morreu e fez coisas interessantes nesse meio tempo, somente tem um interesse acadêmico, nada mais. O biógrafo deve interpretar os fatos como se fossem uma ficção, encontrar significado para a vida do sujeito e então convertê-lo no protagonista do gênero de sua vida: “*Young Mr. Lincoln*” defende o inocente em um **drama de tribunais**; “*Gandhi*” se converte no herói de um **épico moderno**; “*Isadora*” sucumbe diante de uma **trama de desilusão**; “*Nixon*” sofre em uma **trama de castigo**.

Estas advertências se aplicam igualmente ao subgênero autobiografia. Este termo é popular entre os realizadores que sentem que deveriam escrever um filme sobre um tema que conhecem. E isso está correto. Porém, os filmes autobiográficos, amiúde, carecem da mesma virtude que prometem: conhecimento do eu. Porque ainda que seja correto que uma vida sem exame não vale à pena ser vivida, também o é que a vida que não foi vivida não vale à pena ser examinada. “Big Wednesday”, por exemplo³⁵. (T.N.)

Como podemos analisar na lista de gêneros descrita por McKee, mesmo os gêneros maiores, como os que denomina “supragêneros”, são definidos em termos específicos com elementos constitutivos básicos. Fica claro que em cada gênero ou subgênero há outros elementos que fazem parte de sua natureza que não são desenvolvidos em toda sua extensão por McKee, já que são material para vários livros. A lista não se esgota aqui, há mais “supragêneros”:

- **DOCUDRAMA.** Estreitamente relacionado ao **drama histórico**, o **DOCUDRAMA** se centra em acontecimentos recentes, em vez de no passado. Após ver-se enriquecido e estimulado pelo cinema *verité* (“*Battle of Algiers*”), converteu-se em um popular gênero televisivo, às vezes poderoso ainda que, em geral, de pouco valor documental.
- **FALSO DOCUMENTÁRIO.** Este gênero pretende basear-se em fatos ou recordações, comporta-se como um documentário ou uma autobiografia, porém é totalmente fictício. Subverte a realização cinematográfica baseada em fatos para satirizar a hipocrisia das instituições: o mundo do rock and roll por trás dos palcos em “*This is Spinal Tap*”; a igreja católica em “*Roma*”; os costumes da classe média em “*Zoig*”, o jornalismo televisivo em “*Man Bites Dog*”, a política em “*Bob Roberts*”; os estúpidos valores americanos em “*To Die For*”.

35 Ibidem.

- **MUSICAL:** Procedente da ópera, este gênero apresenta uma “realidade” na qual as personagens cantam e dançam suas histórias. A rigor, trata-se de uma **história de amor**, mas pode tratar-se de um **policia negro**: a adaptação de “*Sunset Boulevard*”; de um **drama social**: “*West Side Story*”; de uma **trama punitiva**: “*All That Jazz*”; de uma biografia: “*Evita*”. De fato, qualquer gênero pode funcionar em formato musical e todos podem se converter em sátiras na **comédia musical**.
- **FICÇÃO CIENTÍFICA:** Em futuros hipotéticos que habitualmente são antiutopias tecnológicas da tirania e do caos, o roteirista de **FICÇÃO CIENTÍFICA**, normalmente, amalgama um épico moderno sobre homem-contra-Estado com ação/aventura: a trilogia de “*Star Wars*” e “*Total Recall*”. Porém, igualmente ao passado, o futuro é um ambiente no qual qualquer gênero pode situar-se. Por exemplo, em “*Solaris*”, Andrei Tarkovsky utilizou a ficção científica para interpretar os conflitos internos de uma trama de desilusão.
- **GÊNERO ESPORTIVO:** O esporte é um caldeirão para gerar mudanças nas personagens. [...]
- **FANTASIA.** Neste caso, o roteirista joga com o tempo, o espaço e a física, dobrando e misturando as leis da natureza e do sobrenatural. Os acréscimos à realidade da **FANTASIA** atraem os gêneros de **ação**, porém também acolhem outros, tais como a **história de amor**: “*Somewhere in Time*”; o **drama político/alegórico**: “*Animal Farm*”; o **drama social**: “*If...*”; a **trama de maturidade**: “*Alice in Wonderland*”.
- **ANIMAÇÃO:** Aqui nos encontramos com o governo da lei do metamorfismo universal. Qualquer coisa se pode converter em algo distinto. Como na **fantasia** e na **ficção científica**, a **ANIMAÇÃO** tende a gêneros de ação de farsas animadas: “*Bugs Bunny*”; ou o gênero de **grande aventura**: “*The Sword In The Stone*”, “*The Yellow Submarine*”; e, dado que o público jovem é seu mercado natural, há muitas **tramas de maturidade**: “*The Lion King*”, “*The Little Mermaid*”; assim como têm demonstrado os animadores da Europa do Leste e do Japão, não há limite para este gênero [...].
- **FILME DE ARTE.** A noção vanguardista de escrever sem rotular-se com um gênero é ingênua. Ninguém escreve no vazio. Depois de milênios de narrativa, não existe nenhuma história que seja tão diferente que não guarde nada de parecido com o que se escreveu antes. O **cinema de arte** se converteu em um gênero tradicional, que se pode subdividir em dois subgêneros: o **minimalismo** e o **antiestrutural**, cada um com suas próprias convenções formais de estrutura e cosmologia. Como o **drama histórico**, o **cinema de arte** constitui um supragênero que aceita o resto dos gêneros básicos: **história de amor, drama político, etc.**³⁶

36 Ibidem.

Sem dúvidas, o gênero é um aspecto fundamental do desenvolvimento de todo projeto, já que nos permite saber quais são as expectativas do público a respeito da história. Como consequência disso, permite que nos concentremos no original, no diferente, no “incomum” que, como Roteiristas, aportamos à história.

É importante esclarecer, no entanto, que não se pode mudar qualquer elemento; existem alguns “elementos pétreos” em cada gênero. Trata-se de elementos essenciais que definem o gênero em si e sem os quais a história simplesmente não pertence a esse gênero. Por exemplo, se escrevermos uma história dentro do gênero de comédia romântica, os “elementos pétreos” são que haja um homem ou mulher que se apaixone por alguém (outro homem ou outra mulher); que há barreiras que se interpõem entre eles (do tipo cômicas); e que finalmente ambos terminarão juntos. Respeitando estes “elementos pétreos”, nos concentraremos em buscar algo original em nossa história. Sem trair as regras básicas de uma comédia romântica, o que podemos aportar de novo, diferente, inesperado? Que combinações novas podemos fazer com outros gêneros?

Protagonista

É muito importante deixar claro na premissa de quem é a história que se está contando, em outras palavras, o protagonista. Se estivermos pensando em uma história com uma estrutura clássica, há um único protagonista e um conflito dramático principal. Caso estejamos pensando em uma estrutura alternativa como as sequências de múltiplos protagonistas (sobre as quais falaremos mais adiante), há mais de um protagonista e cada um terá seu próprio conflito dramático principal. No caso de estruturas alternativas, a premissa às vezes costuma estender-se um pouco além das 100 palavras.

Do protagonista, devemos indicar alguns dados mínimos:

- **Nome:** É recomendável evitar referir-se aos protagonistas usando genéricos como “um policial”, “um empregado bancário” ou “uma psicóloga”. O que devemos conseguir com cada um dos documentos de roteiro (premissa, sinopse, tratamento, escaleta e roteiro) é aproximar emocionalmente o leitor das personagens; e em especial, do protagonista. Se desde o princípio nos referimos a ele com um nome genérico, já estaremos impondo certa distância.
- **Idade:** Outra informação que devemos dar sobre o protagonista é uma ideia de sua idade. Não é necessário ser específico e dizer quantos anos tem, mas ao menos dar uma ideia; usar palavras como “um

adolescente”, “uma senhora idosa”, “uma criança”, etc. dão suficiente informação. A idade é outro elemento que ajuda o leitor a contextualizar a história; não é o mesmo a história de “Diego, um jovem universitário apaixonado por sua professora de matemática” que a de “Diego, uma criança apaixonada por sua professora de matemática”.

- **Papel dramático:** Um terceiro elemento que devemos incluir na premissa, ao falar do protagonista, é seu papel central a respeito da história. Porém, não devemos confundir o papel dramático com a profissão; em muitas histórias, a profissão do protagonista coincide com seu papel dramático e em outras, não. Por exemplo: “uma trama de castigo acerca de Daniel, um jovem empresário, que planeja enganar seu sócio...”. Aqui a profissão de Daniel (empresário) coincide com seu papel dramático na história. Entretanto, se a história for “uma trama de castigo acerca de Daniel, um jovem empresário que descobre a infidelidade de sua esposa e planeja assassiná-la...”, a profissão de Daniel parece irrelevante para a história. Seu papel central será o de um “marido ciumento”, um “esposo devoto”, etc.
- **Objetivo:** Por último, devemos deixar claro na premissa qual é o objetivo principal do protagonista na história. Em outras palavras, o que quer. Este objetivo central é fundamental para estabelecer o conflito dramático, já que, uma vez que identificamos o que quer a personagem, nos falta apenas dizer quem se opõe a ele.

O “antagonista mentor”

Devemos agregar que o protagonista nem sempre é a personagem mais importante. Em algumas histórias, existe outro tipo de personagem que pode tornar-se, inclusive, mais importante que o protagonista. Exemplos disto vemos em filmes como “*The Silence Of The Lambs*” (1991, escrito por Thomas Harris e Ted Taoly), “*Scent of A Woman*” (1992, escrito por Bo Goldman) e baseado no roteiro do filme italiano “*Profumo di donna*” (1974, escrito por Ruggero Maccari e Dino Rissi) e “*Citizen Kane*” (1941, escrito por Herman Manckiewitz e Orson Welles), entre outros.

Em “*The Silence Of The Lambs*”, a protagonista é Clarice Starling, uma jovem cadete do FBI, um personagem relativamente pouco interessante comparado com Hannibal Lecter, o psicopata antropófago que é quem monopoliza a atenção. Na versão estadunidense de “*Scent of A Woman*”, o protagonista é Charlie Simms, um jovem estudante que aceita um trabalho como acompanhante do tenente-coronel Frank Slade. No entanto, a personagem de Charlie tem pouco de interessante se comparado a Frank. Por último, em “*Citizen Kane*”, um filme com uma estrutura narrativa que

contém mais de um protagonista, a personagem principal, Charles Foster Kane, atua como antagonista mentor.

Estes casos em que o protagonista torna-se menos importante ou interessante que o antagonista se explicam porque correspondem a uma categoria de personagens que Aronson descreve como “antagonista mentor”³⁷. O “antagonista-mentor” é um personagem misterioso (que às vezes é perigoso, outras, mentor positivo), absolutamente fora do comum e geralmente incapaz de mudar de comportamento.

Os “antagonistas-mentores” são tão únicos e diferentes que se torna muito difícil entendê-los. Por isso, não podem ser protagonistas. Se entendêssemos a realidade de seu ponto de vista, o “antagonista mentor” poderia perder valor, já que lhe tiraríamos aquilo que o torna fascinante: sua natureza misteriosa ou indecifrável.

Se víssemos a história do ponto de vista de um “antagonista mentor”, o que se tornaria misterioso e incompreensível é a realidade em si mesma. Este é um recurso que pode ser utilizado com êxito, como é o caso do filme “*Identity*” (2003, escrito por Michael Cooney), onde o protagonista é um esquizofrênico com múltiplas identidades e o que vemos é a história que acontece dentro de sua cabeça. Porém, em outros casos, corremos o risco de perder um personagem potencialmente fascinante. Por isso, quando temos este tipo de personagens, a técnica geralmente utilizada pelo Roteirista é criar um protagonista menor -- alguém “mais normal” com quem possamos nos identificar -- que é quem será influenciado positiva ou negativamente pelo antagonista-mentor.

Como identificar o protagonista

Na maioria dos casos, fica evidente quem é o protagonista, mas há algumas histórias nas quais isso pode ser uma tarefa difícil. A seguir, enumeramos uma série de características que geralmente têm os protagonistas, as quais foram descritas por Aronson. É provável que o protagonista não tenha todas as características adiante enumeradas, ou que mais de um personagem tenha estas características. Neste caso, devemos prestar atenção à personagem que reúne a maioria delas, já que esse provavelmente será o protagonista. Se, ainda assim, não ficar claro, então talvez seja conveniente rever as personagens e a estrutura dramática, pois poderíamos estar diante

37 ARONSON, 2000.

de um provável problema de protagonismo. Por ora, vejamos quais são as características que definem o protagonista:

- O protagonista não morre: exceto excepcionalmente ao final do roteiro. Isto se deve ao fato de que deve estar ali para poder finalizar sua própria história.
- O protagonista é aquele a quem lhe complicam a vida: e quem lhe complica a vida são os antagonistas.
- O protagonista é aquele em cuja cabeça estamos como espectadores: é com quem nos identificamos, ainda que não seja a pessoa mais interessante do filme. Sua função é a de prover o ponto de vista de uma pessoa “normal”.
- O protagonista é quem mais muda: tipicamente, isto é consequência de sua resposta ante o antagonista. O antagonista nem sempre experimenta um arco dramático tão proeminente quanto o do protagonista. Também pode dar-se o caso dos filmes de aventuras/ação, em que o protagonista nem sempre muda. Com tantas cenas de ação, resta pouco espaço para aprofundar-se na personagem.
- O protagonista geralmente leva adiante a ação: e toma as decisões. À exceção de que tenhamos um “antagonista mentor” em nosso roteiro.
- O protagonista geralmente é quem fala em *off*: O público costuma identificar, convencionalmente, o narrador em *off* com o protagonista, ainda que haja exceções.
- O protagonista protagoniza a “linha externa” (as ações) e “a linha interna” (os conflitos internos) — mais adiante, falaremos com mais detalhes acerca destes conceitos.
- Pode haver mais de um protagonista: como no caso de roteiros escritos com estruturas de múltiplos protagonistas onde se narra a história de um grupo.
- O protagonista é central nos diferentes pontos da estrutura: catalisador, 1º e 2º pontos de inflexão, clímax, etc.³⁸

Conflito dramático

Uma vez esclarecido o objetivo principal do protagonista na história, podemos estabelecer o conflito dramático principal. Geralmente, ele, mencionado na premissa, se refere à “linha externa”, quer dizer, às ações dramáticas externas e perceptíveis que servem como coluna vertebral da história.

38 Ibidem.

O conflito dramático principal deve ser exposto de uma forma clara e sincera: O que deseja o protagonista? O que (ou quem) se opõe a ele? Isto que parece ser muito simples é um dos problemas mais recorrentes das premissas dos projetos que analisei ao longo da minha carreira. A maioria dos Roteiristas parece ter dificuldades na hora de determinar algo tão simples e ao mesmo tempo tão importante para o resto do desenvolvimento do roteiro.

Parte do problema talvez tenha a ver com confundir “conflito dramático” (um termo técnico de roteiro) com a palavra “conflito” em seu uso corrente. Quando observamos em uma cena duas pessoas discutindo, evidentemente há um “conflito”; porém não um “conflito dramático” até que saibamos qual deles é o protagonista, o que quer e o que a ele se opõe. De fato, há filmes inteiros que têm este problema básico de ausência de conflito dramático. Exemplos disto são “La mujer sin cabeza” (2007, escrito por Lucrecia Marto), “Nacido y criado” (2006, escrito por Mario Rulloni e Pablo Trapero) e “Un año sin amor” (2004, escrito por Pablo Pérez e Anahí Berneri, baseado na novela homônima de Pablo Pérez).

Em “Un año sin amor”, por exemplo, o protagonista, Juan Minujín, contraiu HIV e decidiu abandonar seu tratamento, ao mesmo tempo em que se incursionou no mundo do sadomasoquismo. Evidentemente, Juan vive uma vida conflitiva, mas por mais que sofra ao longo de todo o filme, a história carece de conflito dramático. De fato, em termos dramáticos, não há nenhum conflito já que nada parece se opor a seu desejo: de fato, em primeiro lugar, deseja deixar seu tratamento e o faz sem problemas; e, em segundo lugar, nada se opõe a seu desejo de estabelecer relações sadomasoquistas.

Muitas vezes, a oposição principal ao desejo do protagonista provém de outra personagem, que denominamos antagonista. No entanto, também pode provir de várias personagens, inclusive de outras forças como a sociedade, a natureza ou até o sobrenatural. Preferimos nos referir a “forças antagonicas” que a “antagonista”, já que a primeira terminologia nos parece mais ampla. As forças antagonicas na história sempre são múltiplas, no entanto, na premissa, devemos identificar somente a principal. Como vimos, a premissa se constitui de um parágrafo muito curto, por isso não podemos incluir nela toda a informação importante, mas somente a essencial e absolutamente determinante.

Áreas de conflito

Quando desenvolvemos a história, descobrimos que as forças antagonicas são múltiplas e se encontram em várias frentes ao mesmo tempo.

Se analisarmos os tipos de forças, encontraremos diferentes âmbitos de antagonismo, que vão desde o mais íntimo, até o mais afastado e que determinam as diferentes áreas de conflito: interno, interpessoal, social, natural e sobrenatural.

GRÁFICO – ÁREAS DE CONFLITO

A área de conflito mais próxima do protagonista é a do *conflito interno*. Neste caso, é o próprio protagonista quem se opõe a seus objetivos: seus medos, sua inexperiência, seus preconceitos, suas contradições, seus desejos inconscientes, etc. impedem que consiga o que deseja.

Se nos afastarmos em direção ao exterior, aparecem os conflitos entre o desejo do protagonista e o de outras personagens. Um homem que luta contra o despotismo de seu chefe para conseguir a promoção tão esperada, ou um policial que luta contra a astúcia do assassino em série para conseguir prendê-lo. São claros exemplos da área de *conflito interpessoal*.

Mais longe, se encontram os conflitos que podem surgir entre o que quer o protagonista e um grupo de pessoas. Uma mulher que luta contra o machismo imperante nas forças armadas para consagrar-se como piloto da força aérea estaria travando uma batalha na área de *conflito social*. Aqui são as instituições, os grupos sociais, os grupos culturais, etc. que se opõem a que o protagonista atinja seu objetivo.

Também pode ocorrer que aquilo que o protagonista deseja conseguir se veja dificultado pelas forças naturais. Um pai que quer resgatar seus filhos de uma feroz tempestade ou um capitão que batalha contra as ondas de um mar bravio para chegar ao destino são exemplos de pro-

tagonistas que lutam contra as forças da natureza, dando lugar à área de *conflito natural*.

Por último, a área mais afastada do protagonista é a do *conflito sobrenatural*. Um mortal lutando contra a vontade dos deuses, um homem lutando contra sua má sorte são exemplos de conflitos nesta área.

Como dizíamos anteriormente, em toda história existem múltiplas frentes em quase todas estas áreas de conflito. Algumas destas áreas têm maior peso de acordo com o tipo de gênero e inclusive de acordo com o tipo de meio que utilizamos para contar uma história.

Tal como dizia o filósofo de comunicação, Marshall McLuhan, “o meio é a mensagem”. Em outras palavras, as características do meio pelo qual se transmite a mensagem podem modificá-lo. Em teatro, por exemplo, torna-se óbvio que as histórias que melhor se adaptam a este meio são aquelas onde o conflito está centrado na área interpessoal. A literatura, diferentemente do teatro ou do cinema, permite desenvolver conflitos internos. O cinema não é um bom meio para histórias deste tipo; por isso, ao realizar uma adaptação literária, é necessário dramatizar o conflito interno, levando-o a outras áreas como a do conflito interpessoal, social, etc. O cinema também permite o desenvolvimento de conflitos baseados nas áreas mais longínquas do conflito natural e sobrenatural.

Na premissa não podemos resumir todas as frentes de conflito dramático, por isso devemos nos concentrar unicamente no *conflito dramático principal*. Sabendo o objetivo principal do protagonista, identificamos de que área provém a maior oposição.

Espaço e tempo

Na premissa, deve haver alguma referência ao tempo e ao espaço. Se tratar-se de uma história contemporânea, não será necessário esclarecer o tempo; mas é recomendável esclarecer o lugar ou espaço onde se desenvolve a ação. Isto porque não sabemos onde estará geograficamente o leitor da premissa e se não dissermos nada, assumirá que se trata de uma história em nível local; em outras palavras, que acontece perto de onde se encontra o leitor. Isto pode dar lugar a confusões que facilmente podem se resolver, esclarecendo sempre o lugar da ação.

O “gancho”

A premissa serve como base para o desenvolvimento do roteiro; porém, possui também uma natureza *persuasiva*. Ao longo do desenvolvimento de projetos, há 3 documentos que compartilham esta natureza: a premissa, o *pitching* e o *pré-trailer*. De fato, estes três documentos têm uma natureza em grande parte persuasiva e se assemelham à comunicação publicitária. Os três possuem o mesmo objetivo: convencer o destinatário a realizar uma ação determinada (que continue lendo a pasta, que financie o projeto, que participe dele, etc.). Como ressaltamos anteriormente, é fácil avaliar se uma premissa, um *pitching* ou um *pré-trailer* é bom ou ruim: se consegue que o destinatário realize a ação desejada, é bom; se não, é ruim.

O objetivo principal da premissa é *capturar o leitor* e gerar suficiente interesse para que prossiga na leitura dos demais documentos da pasta de projeto. Esta é a finalidade maior, já que se não for atingida, o restante fica sem razão de ser. Por isso, deve ter pelo menos um “gancho” que, nesta instância, deve ser *exclusivamente* da história. Em outras palavras, não pode contar como gancho da premissa que o protagonista é interpretado por um ator conhecido — em todo caso, isto pode ser o gancho do projeto e corre por conta do Produtor Executivo. Aqui, nos referimos ao *gancho da história*, que é mérito unicamente da equipe de desenvolvimento de roteiro composta pelo Roteirista e o Roteirista-Editor.

O “gancho” geralmente tem uma relação direta com o “original” ou “incomum”; mas pode ser qualquer elemento que gere interesse. Por exemplo; uma combinação incomum de elementos de diferentes gêneros; uma temática pouco abordada, controversa ou exposta a partir de um novo ponto de vista; um elemento da história que raramente se encontra neste gênero; um personagem interessante; um conflito dramático incomum para este tipo de histórias; um final surpreendente; etc. Definitivamente, pode tratar-se de qualquer elemento da história que gere interesse no leitor por saber mais acerca do projeto.

Finalidade da premissa

FIGURA 33 – Finalidade da premissa

Uma boa premissa deve:

- * prender o leitor
- * demonstrar potencial para sustentar a duração em tela
- * demonstrar que tem tanto elementos conhecidos como originais
- * estabelecer quem é o protagonista e qual é o conflito dramático (ou a hipótese)

A premissa é a chave de entrada para qualquer pessoa que avalie nosso projeto e não podemos desperdiçar essa oportunidade. Uma premissa deve cumprir com o objetivo principal de capturar o leitor e deixá-lo interessado em nosso projeto por meio do “gancho”. Porém, também tem outros objetivos importantes. O segundo objetivo é *assegurar o leitor de que esta ideia tem suficiente potencial* para sustentar a duração de um filme (seja este um longa-metragem ou uma série de televisão).

Apesar de ser difícil determinar cabalmente, na premissa, a complexidade futura da trama, podemos avaliar inicialmente seu *potencial* de complexidade. É possível, nesta instância, identificar se a história corresponde a um curta-metragem (quer dizer que se trata de algo meramente anedótico, baseado em uma circunstância particular que logo esgota suas possibilidades) ou se tem potencial de desenvolvimento em um formato maior (como um longa-metragem ou uma minissérie).

As premissas com potencial de sustentar um formato longo são aquelas nas quais se adivinha o desenvolvimento de uma trama complexa desde a ação dramática e os conflitos internos dos protagonistas. Se a premissa corresponder a um formato longo, deve demonstrar que a ideia pode expandir-se para gerar uma história que mantenha a atenção do público durante a duração proposta pelo projeto. Quando se trata de uma série ou minissérie televisiva, o desafio é ainda maior, já que deve manter várias horas de atenção divididas em vários capítulos.

O terceiro objetivo é *demonstrar que há elementos conhecidos e originais* no projeto: ou seja, que possui os componentes de “verdadeiro” e “incomum” aos quais se refere Aronson. Isto está relacionado ao conceito de gênero como conjunto de expectativas que tem o público a respeito de uma história. Uma história que não satisfaz nenhuma das expectativas do

público torna-se tão decepcionante quanto uma que satisfaz todas e cada uma delas. Uma história onde as personagens, a trama, o conflito, os diálogos, as ações dramáticas, etc. são os esperados gera rapidamente a perda de interesse do público. Uma história que captura o público é aquela que cumpre com os “elementos pétreos” do gênero, mas reserva outros elementos inesperados, únicos e incomuns que surpreendem o público e o capturam.

O quarto e último objetivo é *deixar claro quem é (ou quem são) o(s) protagonista(s) e seu “conflito dramático”* (no caso de uma estrutura dramática para ficção ou documentário) ou a hipótese a ser comprovada (no caso de um documentário sem estrutura dramática).

Dependendo do tipo de estrutura narrativa, pode haver um ou mais protagonistas com o correspondente conflito dramático principal para cada um. Além disso, a premissa deve estabelecer claramente os protagonistas e sintetizar a essência do conflito dramático principal de cada um. O conflito dramático principal constitui o coração da história e deve ser estabelecido claramente.

Isto é válido para uma narrativa que conta uma história (típica de ficção e muito utilizada no documentário). No entanto, alguns documentários não utilizam uma estrutura dramática (com um ou vários protagonistas, com objetivos e forças antagônicas que se opõem a eles), mas explicam conceitos, processos, etc. Para estes casos, a Metodologia DPA sugere a utilização de uma estrutura em três atos, baseada no conceito de “tese”, com a enunciação da hipótese no primeiro ato, o desenvolvimento desta no segundo e a conclusão no terceiro. Ao se tratar de um documentário com uma estrutura de tese, a premissa deve deixar claro qual é a hipótese a demonstrar ou refutar.

Exemplos de premissa

- “*The Others*” é uma história de terror sobrenatural sobre Grace, uma jovem mulher que vive com seus filhos em uma casa mal-assombrada no início do século XX. Os eventos sobrenaturais ameaçam sua família e Grace não consegue encontrar a causa. Não sabe que ela e seus filhos são os verdadeiros fantasmas ali.
- O príncipe não é encantado. O herói é um ogro. Os contos de fadas nunca voltarão a ser os mesmos... Era uma vez um ogro solitário, Shrek, que vivia tranquilo em seu pântano. Mas as criaturas que invadem seu lugar buscando refúgio do despótico Lord Farquaad o obrigam a fazer um trato e, para tal, deve conseguir que a boa princesa Fiona se case com o horrível déspota para que volte a aceitar os intrusos.

Nesta premissa do filme “*Shrek*”, vemos um exemplo de como se pode dar uma ideia clara do gênero sem nomeá-lo. As palavras “Era uma vez...” e “conto de fadas”, assim como o resto do texto, dão por certo que se trata de uma paródia de um conto de fadas. Da mesma forma, a oração que começa por “Era uma vez...” não está presente; no entanto, a premissa atinge sua finalidade mais importante: despertar interesse pelo projeto. Adicionalmente, deixa claro quem é o protagonista, o conflito dramático, o lugar e o gancho e, apesar de não haver uma ideia clara quanto ao tempo e à idade do protagonista, isto não afeta a funcionalidade da premissa, já que não são relevantes nesta história.

Como avaliar uma premissa

Responder às seguintes perguntas:

- Fica claro qual é o gênero?
- Fica claro quem é o protagonista?
- Podemos responder à pergunta: “O que quer o protagonista e o que se opõe a ele”?
- Conta a ideia em vez de explicá-la?
- Gera no leitor intriga, interesse, desejo de saber mais?
- Tem algo de novo, original, único, diferente dos demais?

Metodologia

dpa-5º Passo

3.5 O orçamento de desenvolvimento

Já temos uma ideia a desenvolver e uma equipe idônea de desenvolvimento, com funções claras, mas precisamos conseguir os recursos para levar adiante o desenvolvimento do projeto. A primeira coisa que devemos fazer é determinar de quanto em espécie precisamos para desenvolver nosso projeto. Para isto, o Produtor Executivo encomenda ao Diretor de Produção a elaboração de um “orçamento de desenvolvimento”.

Apesar de não existir um modelo universal, tentaremos descrever todos os títulos que podem entrar nesta etapa. Para isso, o Diretor de Produção deve pensar em que tarefas deve desenvolver ao longo de todo o processo. Isto varia de projeto para projeto. Por exemplo, teremos que pagar os salários do pessoal que trabalha nesta etapa e também é necessário pensar que outros gastos devem ser listados (gastos de escritório, transporte e alojamento para pesquisa de campo, etc.). Também devemos ter em mente que, assim que a pasta de desenvolvimento estiver bem avançada, o Produtor Executivo deve começar a fazer várias reuniões de *pitching*, nas quais realizará uma apresentação oral do projeto com o objetivo de obter os recursos que permitam produzi-lo e comercializá-lo. Essas sessões de *pitching* podem implicar em gastos importantes de transporte, alojamento, aluguel de stands, pagamento de entrada em festivais, desenho de pôster, desenho de apresentação, produção de *pré-trailer*, inscrições em concursos, etc. Se falarmos de um projeto de documentário, o orçamento costuma ser maior, já que se acrescentam a estes gastos importantes relacionados à pesquisa.

Assim como na premissa e em outros modelos desenvolvidos pela Metodologia DPA não existe um formato universal de orçamento de desenvolvimento. Cada Produtora, fundo de ajuda, fundação, etc. tem seu próprio modelo de orçamento. No entanto, acreditamos que o modelo da Metodologia DPA é suficientemente claro, organizado e completo; ao mesmo tempo em que se torna flexível para ser adaptado ao formato solicitado pela potencial fonte de financiamento.

É necessário esclarecer que muitas vezes o orçamento de desenvolvimento é um documento transitório ou temporário que serve apenas para efeitos de organização desta etapa do desenvolvimento. Isto ocorre porque, às vezes, nos convém transferir os custos de desenvolvimento ao orçamento de produção. À primeira vista, pareceria tratar-se de uma prática que carece de toda lógica contábil: qual é o sentido de misturar estes dois tipos de orçamentos? A explicação tem a ver com as más práticas da indústria audiovisual. Muitas vezes se fala do custo de um filme referindo-se de forma *exclusiva* ao orçamento de produção, deixando fora da equação os custos de desenvolvimento. De fato, as ajudas e os subsídios que se outorgam a filmes costumam ser calculados exclusivamente com base no orçamento de produção. Por esta razão, a Produtora necessita transferir os custos do desenvolvimento ao orçamento de produção, de tal forma que sejam considerados como parte dos custos de um filme (que é, em definitivo, ao que corresponde).

A seguir, veremos o modelo de desenvolvimento de projeto da Metodologia DPA, o qual, independentemente de que seja transitório ou não, nos é necessário e útil nesta etapa.

Orçamento de desenvolvimento de projeto

(Continua)

Item	Descrição	Custo unit \$	Quan.	Un. Medida	Custo Total \$	%
1	Produção Executiva					
1.1	Produtor Executivo				\$ 0	0,0%
1.2	Assistente de produção				\$ 0	0,0%
1.3	Advogado				\$ 0	0,0%
1.4	Contador				\$ 0	0,0%
1.5	Traslados <i>pitching</i>				\$ 0	0,0%
1.6	Alojamento <i>pitching</i>				\$ 0	0,0%
1.7	Alimentação-mobilidade <i>pitching</i>				\$ 0	0,0%
1.8	Outros <i>pitching</i>				\$ 0	0,0%
1.9	Traduções				\$ 0	0,0%
1.10	Outros gastos de produção executiva				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
2	Desenvolvimento de roteiro					
2.1	Roteirista-Editor				\$ 0	0,0%
2.2	Roteirista				\$ 0	0,0%
2.3	Chefe de Pesquisa				\$ 0	0,0%
2.4	Coordenador de Pesquisa de material				\$ 0	0,0%
2.5	Pesquisador bibliográfico				\$ 0	0,0%
2.6	Pesquisador de arquivo audiovisual				\$ 0	0,0%
2.7	Coordenador de Pesquisa de campo				\$ 0	0,0%
2.8	Pesquisador de campo				\$ 0	0,0%
2.9	Diretor-pesquisador				\$ 0	0,0%
2.10	Equipe técnica documental				\$ 0	0,0%
2.11	Gastos de produção documental				\$ 0	0,0%

(Continuação)

2.12	Gastos de Pesquisa de material				\$ 0	0,0%
2.13	Gastos de Pesquisa de campo				\$ 0	0,0%
2.14	Direitos de Propriedade Intelectual				\$ 0	0,0%
2.15	Outros gastos de desenvolv. de roteiro				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
3	Direção de Marketing					
3.1	Diretor de Marketing				\$ 0	0,0%
3.2	Designer Gráfico				\$ 0	0,0%
3.3	Roteirista do <i>pré-trailer</i>				\$ 0	0,0%
3.4	Outros gastos de marketing				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
4	Direção de Produção					
4.1	Diretor de Produção				\$ 0	0,0%
4.2	Diretor do <i>pré-trailer</i>				\$ 0	0,0%
4.3	Equipe técnica do <i>pré-trailer</i>				\$ 0	0,0%
4.4	Gastos de produção do <i>pré-trailer</i>				\$ 0	0,0%
4.5	Pós-produção do <i>pré-trailer</i>				\$ 0	0,0%
4.6	Outros gastos dir. de produção				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
5	Gastos de escritório					
5.1	Aluguel de escritório				\$ 0	0,0%
5.2	Serviços				\$ 0	0,0%
5.3	Correio e courier				\$ 0	0,0%
5.4	Gastos de livraria				\$ 0	0,0%

(Conclusão)						
5.5	Equipamento				\$ 0	0,0%
5.6	Impressões, papelaria, pasta de projeto				\$ 0	0,0%
5.7	Insumos				\$ 0	0,0%
5.8	Outros gastos de escritório				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
6	Outros gastos					
6.1	Encargos sociais de pessoal				\$ 0	0,0%
6.2	Seguros				\$ 0	0,0%
6.3	Impostos (IVA, Lucros, Renda Bruta, etc.)				\$ 0	0,0%
6.4	Outros				\$ 0	0,0%
	Subtotal				\$ 0	0,0%
	Subtotal antes de imprevistos				\$ 0	
	Imprevistos (5%)				\$ 0	0,0%
	TOTAL				\$ 0	100%

O orçamento de desenvolvimento de projetos está dividido em seis partes: quatro correspondentes aos diferentes departamentos e dois a gastos gerais. As colunas indicam os nomes dos itens e subitens, o custo unitário, a quantidade, a unidade de medida na qual está expressa a quantidade, o custo total (que é o resultado do custo unitário multiplicado pela quantidade) e o percentual que cada item representa a respeito do total do orçamento.

É importante que o Diretor de Produção redija o orçamento da forma mais simples e clara possível. Um dos dados que costuma provocar mais confusão é o da unidade de medida e a quantidade. Vejamos um exemplo: os honorários do assistente de produção podem estar expressos em termos de um salário mensal ou um honorário total pelo trabalho (independentemente do tempo que ele leve para realizar sua tarefa). Se indicarmos o salário mensal, deveríamos fazê-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit \$	Quan.	Un. Medida	Custo Total \$
1.2	Assistente de produção	\$ 1.500	10	meses	\$ 15.000

Como não sabemos ao certo quanto tempo levará o desenvolvimento de um projeto, convém expressar os gastos com pessoal como um pagamento total pela tarefa, independentemente do tempo. Neste caso, devemos indicá-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit \$	Quan.	Un. Medida	Custo Total \$
1.2	Assistente de produção	\$ 15.000	1	Honorário	\$ 15.000

Poderíamos exemplificar o mesmo com as refeições para o *pitching*. Suponhamos que duas pessoas vão comer duas vezes ao dia durante 10 dias, numa média de \$80 cada prato. Podemos indicar este dado da seguinte maneira:

Item	Descrição	Custo unit \$	Quan.	Un. Medida	Custo Total \$
1.7	Alimentação-mobilidade <i>pitching</i>	\$ 320	10	dias	\$ 3.200

Porém, desta forma se torna difícil, para quem lê o orçamento, deduzir por que se gastará tanto dinheiro por dia. Talvez se torne mais claro indicá-lo da seguinte forma:

Item	Descrição	Custo unit \$	Quan.	Un. Medida	Custo Total \$
1.7	Alimentação-mobilidade <i>pitching</i>	\$ 80	40	refeições	\$ 3.200

Esclarecido este tema, passamos à análise de cada um dos itens do orçamento de desenvolvimento.

Item 1: Produção Executiva

O primeiro item se refere aos gastos de Produção Executiva. Nele, o Diretor de Produção computa os honorários do pessoal: Produtor Executivo, Assistente de Produção, Advogado e Contador. Também figuram os gastos derivados do maior objetivo do Produtor Executivo (conseguir o financiamento), ou seja, os gastos de traslado, alojamento, comidas e mobilidade,

correspondentes às apresentações que deve fazer. Também há um item de “outros *pitching*”, que serve para que o Diretor de Produção contabilize outros gastos como comunicações, gastos de inscrição, etc. Caso se busque financiamento no exterior, muitas vezes é necessário traduzir os textos, motivo pelo qual temos um item de “Traduções”. Finalmente, há um item de “Outros gastos de produção executiva”, onde figuram outros gastos não contemplados nos itens anteriores.

Ao final de cada item, o Diretor de Produção calcula o subtotal e seu correspondente percentual a respeito do total do orçamento.

Item 2: Desenvolvimento de roteiro

É um dos mais extensos, em grande parte devido aos gastos de pesquisa. É necessário esclarecer que se o Roteirista receber um pagamento por ceder seus direitos à Produtora, caso se realize o projeto, não voltará a receber pagamento pelo mesmo projeto. Por isso, embora este montante volte a figurar no orçamento de produção no item “roteiro”, devemos recordar que, a fim de calcular o custo total do projeto (somando os orçamentos de desenvolvimento, produção e distribuição), o roteiro deve computar-se somente uma vez.

Ademais dos honorários do pessoal envolvido no roteiro e na pesquisa (Roteirista-Editor, Roteirista, Chefe de Pesquisa, coordenadores e pesquisadores), o Diretor de Produção deve computar os custos derivados, sobretudo, da pesquisa de campo. Será necessário transladar, alojar e alimentar os pesquisadores que viajem, para recolher informação no lugar dos fatos. Estes gastos se indicam no item “Gastos de pesquisa de campo”. Porém, se, além disso, se decide organizar uma pequena equipe técnica para que o Diretor do documentário faça um registro audiovisual, devemos computar os custos que se derivam deste nos itens: “Diretor-Pesquisador”, “Equipe técnica documental” e “Gastos de produção documental”.

Se o roteiro for uma adaptação de uma obra já existente, é necessário comprar ou fazer a “opção” dos direitos. Por isso, existe o item 2.14 (“direitos de propriedade intelectual”). Por último, temos “outros gastos de desenvolvimento de roteiro”, onde se contabilizam o restante dos gastos não contemplados em outros itens.

Item 3: Direção de *Marketing*

Neste item, aparecem os honorários dos membros da equipe (Diretor de *Marketing*, *Designer* Gráfico e Roteirista do *pré-trailer*) e o item “outros gastos”, entre os quais podem figurar os derivados de pesquisas de mercado, produção fotográfica e qualquer outro gasto do departamento de *marketing*.

Item 4: Direção de produção

Mesmo caso dos anteriores; aos honorários de pessoal (Diretor de Produção) se somam os do *pré-trailer*, caso se decida produzir um (Diretor do *pré-trailer*, equipe técnica do *pré-trailer*) e os gastos de produção que figuram nos itens “Gastos de produção do *pré-trailer*” e “pós-produção do *pré-trailer*”. Estes itens são bastante amplos, já que englobam alimentação, transporte, atores, aluguel de equipamento, aluguel de ilhas para pós-produção, etc. Por se tratar de um projeto audiovisual que não será difundido publicamente, não nos preocupamos aqui com a questão dos direitos (por imagem, música, etc.); tampouco incidem sobre ele regulamentações relativas a sindicatos. Se, entretanto, decidirmos publicá-lo na *Internet*, por exemplo, estes aspectos devem ser considerados.

Item 5: Gastos de escritório

Se tivermos uma Produtora que desenvolve vários projetos ao mesmo tempo, computam-se aqui os gastos proporcionais correspondentes a um projeto individual. Um desenvolvimento pode levar 4 ou 5 anos e não é razoável calcular 5 anos de aluguel de um escritório somente para um projeto. O sensato é computar gastos que, em média, não excedam os 6 meses (dependendo da complexidade e envergadura do projeto, isto pode variar). O mesmo ocorre no que se refere ao aluguel do equipamento. Não é razoável contabilizar a aquisição de equipamento de escritório para um único projeto (por exemplo, móveis, computadores, impressoras, etc.). Neste caso, se calculará um custo proporcional pelo uso de tais equipamentos no projeto.

Item 6: Outros gastos

Incluem-se aqui questões que não têm a ver com um departamento em particular, tais como os encargos sociais do pessoal que tiver sido contratado como empregado (ainda que seja recomendável evitar este tipo de contrato, se possível). Também se contabiliza o pagamento de tributos que deve realizar a Produtora (Imposto Sobre Serviços, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Imposto de Renda, etc.) e os seguros que forem contratados (às vezes para pessoal, outras para o equipamento).

O último item que resta por calcular são os imprevistos (5% da soma de todos os títulos) para chegar ao total do orçamento de desenvolvimento de projetos. Esse é o valor que o Produtor Executivo deve conseguir para assegurar que o projeto tenha um bom desfecho.

Metodologia dpa-6º Passo

3.6 Busca do financiamento de desenvolvimento

Uma vez realizado o orçamento, é necessário estabelecer qual será a estrutura financeira do projeto. Em outras palavras, de onde obteremos os recursos calculados no orçamento. Em seguida, veremos diferentes esquemas que podem ser combinados para montar o plano financeiro: desde ajudas institucionais, até aportes em espécie.

Na maioria dos projetos que se desenvolvem de forma “pessoal”, uma parte importante dos recursos provém do aporte em espécie dos sócios. Este esquema é geralmente o ponto de partida para obter outros tipos de ajudas, dado que os organismos que as outorgam necessitam de uma série de documentos para avaliar o projeto. A Metodologia DPA propõe um “esquema de autofinanciamento” que permite formalizar um projeto “pessoal” desenvolvido por um grupo de colaboradores que se associam para um projeto.

3.6.1 Esquema de autofinanciamento da Metodologia DPA

Quando falamos da Produtora, nos perguntávamos quem preenche esse papel no caso de um projeto “pessoal”. Torna-se evidente que, por definição, a Produtora ou o Produtor (caso se trate de uma pessoa física) não apenas é a última instância nas decisões, como também quem provê os recursos necessários para o projeto.

Em um projeto “pessoal”, geralmente não encontramos uma estrutura que permita distinguir direitos e deveres dos colaboradores. O que costuma ocorrer é que todos aportem recursos (seu trabalho), enquanto somente um de seus membros (em nosso exemplo, Carlos, a quem se atribui os papéis de Diretor, Roteirista e Produtor) é a última instância na tomada de decisões. Em muitos casos de projetos “pessoais”, costuma haver um “Carlos”, que generosamente compartilha os deveres (prover recursos ao projeto), enquanto se reserva todos os direitos. Para corrigir esta injusta situação, explicamos a seguir dois esquemas possíveis, que permitem dar um caráter legal a um projeto “pessoal” sobre o qual se constrói uma organização mais próxima à empresarial:

- Constituição de uma sociedade.
- Opção de direitos aos colaboradores.

Formação de sociedade

O primeiro esquema que propomos para aplicar a um projeto “pessoal” consiste, a princípio, em constituir uma sociedade (como, por exemplo, uma sociedade de responsabilidade limitada, uma sociedade anônima ou uma cooperativa) entre todos os membros da equipe de desenvolvimento (incluído o próprio Carlos) que decidam realizar um aporte (em espécie, em trabalho ou em capital) ao projeto.

Uma vez constituída a sociedade, o(s) Roteirista(s) cede(m) a esta a *totalidade* dos direitos sobre seu roteiro (ou seja, todos os direitos morais e patrimoniais cedíveis). A sociedade se converte, desta forma, na Produtora do projeto, já que aporta os recursos, concentra todos os direitos e é a máxima instância de decisão mediante a votação dos sócios.

Por exemplo, suponhamos que Carlos, depois de várias tentativas frustradas de levar adiante um projeto de uma maneira mais informal e desorganizada, decidiu seguir a Metodologia DPA. A princípio, Carlos acreditava

que era o Diretor, Roteirista e Produtor de seu projeto – talvez pelo simples fato de que era o único membro da equipe de desenvolvimento e, como tal, podia atribuir-se qualquer papel. Entretanto, agora que compreendeu quais são os papéis e funções de uma equipe de desenvolvimento, deu-se conta de que seu papel como Diretor não tem participação nesta etapa e de que, a menos que conte com 100% dos recursos, tampouco pode chamar a si mesmo de Produtor. Em consequência, o único papel que lhe corresponde é o de Roteirista, motivo pelo qual decide associar-se a outros colaboradores (um Produtor Executivo, um Roteirista-Editor, um Diretor de *Marketing* e um Diretor de Produção), para dar origem a uma Produtora chamada X Films.

Para a constituição da X Films, cada um dos sócios aporta seu trabalho e firma um contrato societário no qual deveria figurar expressamente que o titular único e exclusivo do projeto (quer dizer, dos direitos patrimoniais e morais cedíveis sobre o roteiro e tudo o que em torno deste se desenvolva) é a X Films, a qual, em termos legais, é uma só “pessoa”.

Para estabelecer que participação tem cada um dos sócios da Produtora X Films, os sócios calculam a contribuição (traduzida em \$) que cada um deu ao projeto, tomando como base o total dos aportes de todos os sócios à sociedade (e *não* o total do orçamento de desenvolvimento). Desta forma, os sócios adquirem iguais direitos e deveres, tal como corresponde ao papel de Produtora que todos compartilham.

Ex:

Descrição	Aporte em trabalho \$	% ações em X Films
Produtor Executivo	\$ 20.000	40%
Diretor de Produção	\$ 5.000	10%
Diretor de <i>Marketing</i>	\$ 5.000	10%
Roteirista-Editor	\$ 10.000	20%
Roteirista (Carlos)	\$ 10.000	20%
Total de capital de X Films	\$ 50.000	100%

Suponhamos que o orçamento total de desenvolvimento do projeto da X Films é de \$100.000,00 e que, graças ao aporte em espécie dos sócios, se consegue reunir recursos equivalentes a \$50.000,00 do orçamento de desenvolvimento. X Films apresenta o projeto a um concurso de desenvolvimento e obtém um prêmio de \$60.000,00. Isto geraria um lucro de

\$10.000,00, já que são necessários somente \$50.000,00 para cobrir o orçamento total de desenvolvimento (que é de \$100.000,00). Em consequência, cada membro receberá uma porcentagem equivalente a sua participação na X Films dos \$10.000,00 de lucro.

Da mesma forma, se não são obtidos fundos suficientes, cada sócio deverá realizar um aporte de capital equivalente a sua porcentagem de participação na X Films para cobrir os custos. E, caso surja algum processo judicial, cada um dos integrantes da sociedade será responsável legal como sócio da X Films — tal qual corresponde ao papel de Produtora que descrevemos anteriormente.

A constituição de uma sociedade significa que, em termos legais, há uma única pessoa jurídica (em nosso exemplo, X Films) que é titular de todos os direitos e, em consequência, se evitam as dificuldades que implicam a indivisibilidade da propriedade intelectual. Se, em vez de uma sociedade, se repartissem os percentuais entre as pessoas físicas, seria impossível distinguir que parte corresponde a cada um, devendo todos os cotitulares firmar qualquer contrato sobre o roteiro (como, por exemplo, cessão de direitos). Em consequência, somente se poderia avançar nas decisões estratégicas se estas fossem tomadas por *unanimidade* — bastaria que um dos sócios se negasse a assinar para que se detivesse toda a ação. Esta dificuldade, que paralisaria o desenvolvimento de qualquer projeto, é solucionada mediante a criação de uma sociedade que é titular da *totalidade* dos direitos.

Entretanto, ainda faltaria resolver de que forma se daria o processo interno de tomada de decisões fundamentais sobre o projeto. Por esta razão, no contrato social da sociedade (em nosso exemplo, X Films), é necessário contemplar que percentual mínimo de votos se deve reunir para que se aprove uma proposta.

Apesar de não haver uma regra única, podemos dizer que quanto menor for a porcentagem necessária para aprovar decisões, mais ágil torna-se o processo; porém, como contrapartida, há um maior grau de erro e menor nível de compromisso para implementação de tais decisões. Por isso, acreditamos ser razoável estabelecer um mínimo de aprovação de 66% (ou seja, dois terços), para que haja mais agilidade no processo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, que se assegure que exista um consenso aceitável entre os sócios.

Em resumo, se o estatuto de criação da sociedade estabelecer um mínimo de 66% de aprovação para a tomada de decisões, não é necessária a unanimidade porque a sociedade, como única pessoa jurídica possuidora

de todos os direitos sobre o roteiro e/ou o filme, tem poder de decisão sobre tudo o que se faça com a obra (pode vender ou ceder, estabelecer uma coprodução, estreitar, comercializar, encomendar a reescrita do roteiro ou a arte final do filme, etc.).

Neste momento, faz-se necessário esclarecer a que total fazem referência os 66%. A princípio, pareceria que se refere a dois terços dos votos, mas isto somente seria justo se todos os sócios tivessem a mesma porcentagem de participação na sociedade — algo que raramente acontece, já que o aporte de cada sócio costuma ser diferente. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo aporta a X Films duas vezes mais que o Roteirista (Carlos), portanto seria injusto que cada um contasse com a mesma quantidade de votos. O mais razoável é que as decisões se tomem com a votação de 66% *das ações* da sociedade. Em X Films, bastariam o voto do Produtor Executivo (40%), do Roteirista-Editor (20%) e do Diretor de *Marketing* (10%) para aprovar uma estratégia, já que entre os três se somaria 70% das ações.

Este esquema, mesmo que seja o mais correto e organizado, serve, sobretudo, para a organização de uma Produtora que planeja desenvolver vários projetos no futuro. Se, no entanto, trata-se de um projeto “pessoal” único que não pressupõe o desenvolvimento de outros projetos futuramente, a constituição de uma sociedade, na prática, pode acabar sendo um tanto complexa e onerosa. Se levarmos em consideração os gastos de manutenção de uma sociedade com um único projeto, que durante os primeiros 3 ou 4 anos gerará unicamente perdas, esta opção pode rapidamente mostrar-se inviável, não somente porque o processo de criação da sociedade exige uma série de passos, como a intervenção de um contador e um advogado, mas também porque traz consigo questões tributárias que fazem com que se deva arcar com tributos, salários, encargos trabalhistas, etc.

Cessão de direitos aos colaboradores

O segundo esquema é uma variante do primeiro e consiste em estabelecer uma série de contratos que permitem uma organização próxima ao que seria uma empresa, ao estabelecer claramente direitos e deveres para cada membro da equipe. Não fica tão organizado, nem tão justo quanto a constituição de uma sociedade, mas é um esquema econômico e de fácil implementação (somente requer um advogado para redigir os contratos), para o caso de um único projeto “pessoal” que não conte com um grande capital.

No esquema de “cessão de direitos aos colaboradores”, os roteiristas (o Roteirista e o Roteirista-Editor) se convertem em uma espécie de “Roteiristas-Produtores” e “pagam” aos membros da equipe de desenvolvimento por meio da cessão de uma porcentagem dos direitos patrimoniais sobre o roteiro. Por ser uma cessão a pessoas físicas (e não a uma sociedade), deve realizar-se cuidadosamente para evitar os problemas derivados do condomínio sobre a propriedade intelectual que assinalamos anteriormente. De outra forma, todas as decisões deveriam ser tomadas por *unanimidade*; algo que, no caso de um projeto audiovisual, faria o desenvolvimento se deter por completo diante de qualquer discordância.

Para evitar isso, no esquema de “cessão de direitos aos colaboradores” que propõe a Metodologia DPA, os Roteiristas-Produtores (Carlos e o Roteirista-Editor) cedem os direitos patrimoniais do roteiro ao resto dos colaboradores *com a opção de recuperá-los*, se pagarem uma soma determinada. Isto significa que, ante a eventualidade de uma discrepância na tomada de decisões, os Roteiristas-Produtores podem comprar a parte do colaborador discordante e colocar em prática sua decisão. Vejamos a seguir como é a dinâmica do esquema de “cessão de direitos aos colaboradores”.

Do mesmo modo que no esquema de “formação de uma sociedade”, procede-se primeiro a calcular os aportes dos colaboradores da equipe de desenvolvimento (em relação ao total de aportes).

Ex:

Descrição	Aporte em trabalho \$	% de aporte
Produtor Executivo	\$ 20.000	40%
Diretor de Produção	\$ 5.000	10%
Diretor de <i>Marketing</i>	\$ 5.000	10%
Roteirista-Editor	\$ 10.000	20%
Roteirista (Carlos)	\$ 10.000	20%
Total de capital de X Films	\$ 50.000	100%

Em seguida, os Roteiristas-Produtores firmam os respectivos contratos de cessão de direitos patrimoniais (pela porcentagem correspondente) com cada colaborador. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo recebe 40% dos direitos, o Diretor de Produção, 10% e o Diretor de *Marketing*, 10%; enquanto o Roteirista-Editor e o Roteirista (Carlos) ficam com os 40% restantes.

Nos contratos de cessão de direitos, cada colaborador recebe, em troca de seu trabalho (o qual deve realizar no tempo e na forma descritos no contrato), um percentual dos direitos; *mas não os pode ceder a um terceiro* e se obriga a restituí-los aos Roteiristas-Produtores se estes pagarem uma quantidade de dinheiro determinada. Em outras palavras, cada um dos membros da equipe recebe uma porcentagem dos direitos sobre o roteiro, *mas não pode fazer nada com eles, exceto vendê-los aos Roteiristas-Produtores*. Vale dizer que esse percentual é uma espécie de “garantia” que obtém o membro da equipe para assegurar-se do pagamento de seus honorários, caso o projeto obtenha financiamento.

Recomendamos que a cessão se realize por um período de tempo (por exemplo, 10 anos) depois do qual o Roteirista e o Roteirista-Editor recuperam a titularidade destes. Se em 10 anos não forem obtidos recursos, é provável que o projeto nunca os obtenha, motivo pelo qual careceria de sentido que os membros da equipe retivessem sua garantia de pagamento. Este período de validade permite aos Roteiristas-Produtores recuperar seus direitos sobre sua obra, mas fica um tanto injusto se não se incluir nele alguma forma de compensação, por isso recomendamos incluir um “mínimo garantido”. Trata-se de uma soma de dinheiro mínima (recomendamos 20% da soma original), que os Roteiristas-Produtores devem levantar para recuperar seus direitos. Também se recomenda esclarecer nos contratos que, passados 10 anos da assinatura destes, cada membro é *obrigado* a devolver os direitos, assim que receber o mínimo garantido por lei; por isso, fica a critério dos Roteiristas-Produtores recuperar ou não seus direitos.

No esquema de “cessão de direitos aos colaboradores” que propõe a Metodologia DPA, os Roteiristas-Produtores não pagam a seus colaboradores, mas lhes dão uma espécie de “garantia de pagamento” mediante a cessão de porcentagem de direitos sobre o roteiro. Este esquema permite certa organização empresarial para um projeto “pessoal”, já que determina claramente direitos e deveres de toda a equipe de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que reserva aos Roteiristas-Produtores o poder de decisão final.

A chave deste poder reside no fato de que os Roteiristas-Produtores são os únicos que *conservam a capacidade de ceder os direitos sobre o roteiro a um terceiro*; consequentemente, são os únicos que podem decidir por *todo* o projeto. A única condição para poder fazê-lo é que primeiro devem recuperar 100% dos direitos mediante o pagamento ao resto da equipe.

Vejamos um exemplo: suponhamos que o Produtor Executivo consiga financiamento de uma coprodutora que, em troca de sua contribuição,

peça a titularidade de 50% dos direitos sobre o roteiro. O Produtor Executivo apresenta a proposta aos Roteiristas-Produtores - que são os únicos com capacidade para ceder os direitos a um terceiro. Estes decidem aprovar a decisão, mas, para isto, deverão primeiramente recuperar as porcentagens dos direitos das mãos de seus colaboradores. Neste caso, os Roteiristas-Produtores pagam o valor acordado a cada colaborador e recuperam 100% dos direitos. Os colaboradores são obrigados, por contrato, a restituir os direitos que possuem assim que o pagamento for recebido. Por este motivo, não podem negar-se a fazê-lo. Desta forma, os Roteiristas-Produtores recuperam 100% dos direitos e podem ceder 50% à coprodutora. Todos ganham e o projeto segue seu caminho.

No desenvolvimento de um projeto audiovisual é comum apresentar-se para um concurso com o objetivo de concorrer a um prêmio, crédito ou subsídio. Nestes casos, quem recebe o dinheiro é o Produtor (neste esquema, os Roteiristas-Produtores). Pelo fato de os concursos geralmente não implicarem na cessão de direitos, os Roteiristas-Produtores (ou seja, Carlos e o Roteirista-Editor) não precisam recuperar os direitos de seus sócios para se candidatarem. Suponhamos que se candidatam a um prêmio e o ganham, mas decidem guardar o dinheiro e não dividi-lo com o resto da equipe. Seria uma situação injusta que se pode evitar ao incluir no contrato uma cláusula que obrigue os Roteiristas-Produtores a *dividir o montante entre a equipe*, utilizando como base de cálculo as porcentagens que cada um possui sobre os direitos do roteiro. Em troca disto, cada membro da equipe deverá devolver aos Roteiristas-Produtores a parte da porcentagem de direito correspondente.

Para compreender melhor este fato, daremos um exemplo: o Produtor Executivo inscreve um projeto em um concurso e o vence com um prêmio de \$10.000. Carlos e o Roteirista-Editor ganham o prêmio e devem dividi-lo com o restante dos colaboradores, de acordo com a porcentagem de direitos que cada um possui. Em nosso exemplo, o Produtor Executivo possui 40% dos direitos e ficará com \$4.000. Em troca disto, deve devolver a Carlos e ao Roteirista-Editor (ou seja, os Roteiristas-Produtores) 8% dos direitos que possui, deixando de ter 40% e passando a ter somente 32%. Para saber a porcentagem que cada membro deve devolver, basta utilizar uma regra de 3 simples:

$$\begin{array}{l} \$20.000 \quad \text{_____} \quad 40\% \\ \$4.000 \quad \text{_____} \quad (\$4.000 \times 40\%) / \$20.000 = 8\% \end{array}$$

No entanto, como os Roteiristas-Produtores podem estar seguros do desenvolvimento normal do projeto, no caso de um colaborador se negar a realizar seu trabalho ou fazê-lo de forma indevida? Para evitar esta situação, os Roteiristas-Produtores devem se assegurar de que os contratos que assinaram com cada colaborador contenham uma cláusula de rescisão por descumprimento contratual. Se o colaborador não realizar seu trabalho a tempo e adequadamente, o contrato é rescindido e os direitos são restituídos aos Roteiristas-Produtores. O justo seria constar no contrato que, nestes casos, a Produtora deveria pagar ao colaborador descumpridor o “mínimo garantido”, em função do trabalho realizado até aquele momento. Desta forma, Carlos e o Roteirista-Editor recuperam os direitos e podem voltar a cedê-los a outra pessoa para que se ocupe a vaga.

Como vemos, no esquema de “cessão de direitos aos colaboradores”, os Roteiristas-Produtores são a última instância nas decisões, já que, mediante a recuperação dos direitos, não precisam da aprovação de seus colaboradores. No entanto, é recomendável que, como em toda liderança adequada, as decisões sejam tomadas em conjunto com os colaboradores e que se chegue a certo grau de consenso. Se Carlos e o Roteirista-Editor abusam do poder de decisão, o mais provável é que acabem ficando sem colaboradores.

Recapitulando, cada Roteirista-Produtor cumpre com as seguintes características correspondentes a suas funções como produtores: ser a última instância na cadeia de tomada de decisões; ser titular dos direitos sobre o roteiro (que, neste caso, estão divididos entre os colaboradores apenas de maneira temporária); responder legalmente pelas dúvidas sobre o projeto; e assumir o risco empresarial (já que são os responsáveis pelas dívidas). Analisaremos em seguida a 5ª característica relacionada às funções de um produtor. Trata-se de sua obrigação de obter recursos para o projeto.

Os Roteiristas-Produtores fornecem, de forma direta, uma parte dos recursos através de seu próprio trabalho e outra, de forma indireta, através do trabalho dos colaboradores aos quais deram uma garantia de cobrança. No entanto, há outros gastos que necessariamente requerem um investimento de capital que, se não for realizado pelos Roteiristas-Produtores, é necessário que se obtenha de alguma fonte. Isto não necessariamente implica que Carlos e o Roteirista-Editor devam sair buscando financiamento, já que esta tarefa é função do Produtor Executivo (que, neste esquema, é um dos colaboradores). Neste caso, o Produtor Executivo busca o financiamento (como, por exemplo, um crédito ou um subsídio) e os Roteiristas-Produtores simplesmente se responsabilizam legalmente de cumprir com

as condições de tal financiamento. Vale dizer que, independentemente de o projeto ser desenvolvido por uma grande produtora ou tratar-se de um projeto “pessoal”, as características das funções do pessoal da equipe de desenvolvimento descritos nesta Metodologia serão sempre as mesmas.

O esquema de “cessão de direitos aos colaboradores” não é perfeito, mas apresenta um modelo econômico e fácil de levar a cabo, quando se trata de um projeto “pessoal” e não se conta com muito dinheiro. Requer somente a assessoria de um advogado para a redação dos contratos e a vontade das partes para sua assinatura. Na falta de organização empresarial da Produtora, este esquema permite que um projeto “pessoal” crie uma estrutura com funções, direitos e deveres claros e justos para toda a equipe. Além disso, permite criar a estrutura legal necessária para se evitar futuramente os problemas que os projetos “pessoais” costumam ter quando surge a verba e ainda não se assinou um contrato.

Cabe esclarecer que os membros da equipe correm certo risco. Ainda que, caso haja uma dívida, os colaboradores não devem responder por ela, correm o risco de não receber por seus serviços. De fato, se os Roteiristas-Produtores não obtiverem o financiamento necessário, os colaboradores não receberão por seu trabalho (ou, no máximo, receberão apenas os 20% relativos ao “mínimo garantido”). Entretanto, existe uma maneira de compensar o risco adicional; para tornar as coisas mais justas para os colaboradores: este risco (a possibilidade de jamais receber por seu trabalho) deveria ser incluído no montante de seus honorários. Em outras palavras, se um Produtor Executivo normalmente cobrasse \$40.000 à vista pelo desenvolvimento de um projeto, seus honorários seriam maiores, caso entrasse num esquema de “cessão de direitos aos colaboradores” para compensar o risco adicional.

Como este esquema se constrói exclusivamente através da assinatura de contratos, consideramos conveniente resumir nas próximas linhas as questões essenciais que tais contratos devem contemplar. Para a elaboração do contrato do esquema de “cessão de direitos aos colaboradores” devem-se levar em conta os seguintes aspectos:

- Há duas partes envolvidas: “Roteiristas-Produtores” e colaborador.
- É necessário quantificar o valor em dólares da contribuição do colaborador (calculando uma soma maior que a que receberia se ganhasse de fato seus honorários).
- Deve-se calcular a “porcentagem de participação” sobre direitos que o colaborador receberá, tomando como base o total das contribuições de toda a equipe (incluindo os “Roteiristas-Produtores”).

- É importante deixar claro:
 - Que se trata de uma cessão temporária de uma percentagem dos direitos patrimoniais sobre o roteiro.
 - Que o colaborador não pode transferir os direitos que obtiver de um terceiro e que só poderá devolvê-los aos “Roteiristas-Produtores”.
 - Que o colaborador é obrigado a restituir os direitos aos “Roteiristas-Produtores”, na totalidade ou em parte, de acordo com o montante que receber.
 - Que a cessão será por um período de 10 anos a partir da assinatura do contrato, e só então os “Roteiristas-Produtores” poderão recuperar os direitos cedidos, antes do pagamento da percentagem “mínima garantida”.
 - Que esta percentagem “mínima garantida” será de 20% da contribuição do colaborador.
 - As características do trabalho que cada colaborador desenvolverá e os prazos que deve cumprir.
 - Que, se o colaborador não cumprir com o seu trabalho no tempo e na forma acordados, se rescinde o contrato por descumprimento contratual e, em consequência, seus direitos voltam aos “Roteiristas-Produtores”, antes do pagamento do valor “mínimo garantido” ao colaborador.
 - Que os “Roteiristas-Produtores” serão obrigados a dividir os prêmios que receberem em uma percentagem equivalente à “percentagem de participação” do colaborador.

Ajudas para o desenvolvimento de projetos

Para todo projeto – especialmente quando se trata de um “pessoal” – a forma mais comum de busca de financiamento é através da participação em concursos com diferentes fundos de apoio.

Existem organismos governamentais e não governamentais em nível nacional e internacional que oferecem apoio para o desenvolvimento de projetos audiovisuais. Entre os primeiros, podemos citar a Fondart, o “Programa de Fomento al Cine y la Industria Audiovisual” (para projetos chilenos), os do Ministério da Cultura do Equador; o “Concurso de desarrollo de proyectos Raimundo Gleyzer” (Argentina), o FONADE (Colômbia), etc. Entre os fundos internacionais (aos quais se pode ter acesso na América Latina) podemos citar Ibermedia, Hubert Bals, Festival International D’Amiens y Sundance, entre outros. Há fundos que são exclusivamente

para documentários, como o Jan Vrijman; outros para projetos de ficção; alguns somente para o cinema e outros para a televisão.

Estes são alguns dos fundos internacionais que fornecem financiamento à etapa de desenvolvimento (mediante créditos, subsídios, pré-ventas ou prêmios), aos quais qualquer projeto latino-americano pode ter acesso. Cada um tem sua finalidade e regulamentação. Alguns destes fundos são fixos e possuem uma chamada, outros são concursos de uma única edição; enfim, existe uma grande quantidade de fundos cujo lançamento varia de ano para ano, fato que nos leva a recomendar que se pesquisem na Internet as bases e condições de cada um.

Ao fazê-lo, recomendamos inicialmente consultar os critérios de admissão ou de elegibilidade de cada um, já que se economiza bastante tempo ao descartar aqueles fundos aos quais não é possível ter acesso devido às características do projeto ou ao país de residência do interessado. O passo seguinte é observar que tipo de ajuda oferece (se é em dinheiro, em forma de assessoria, etc.) e, fundamentalmente, o que pedem em troca — alguns fundos exigem uma prestação de contas, outros, a cessão de direitos, etc.

O financiamento de um projeto televisivo

Por tratar-se de vários produtos audiovisuais (uma minissérie está composta geralmente de 4, 8, 13 ou 26 capítulos correspondentes a uma transmissão semanal para 1, 2, 3 ou 6 meses de programação), a tarefa de desenvolvimento de toda uma minissérie pode se tornar extremamente pesada, cara e arriscada. Por esta razão, muitas vezes a Produtora apenas desenvolve um formato para vendê-la a um canal de televisão. Se o canal estiver interessado, “compra” o projeto e a Produtora passa a trabalhar como uma espécie de empregada ou contratada do canal.

Nestes casos, a pasta do projeto possui um orçamento geral, dividido por capítulos, um plano de *marketing* e um formato (também chamado “bíblia”) que explica a proposta estética ou estilo narrativo/audiovisual da minissérie, junto com uma sinopse de cada capítulo.

Uma vez vendido o projeto, a Produtora termina de desenvolver a minissérie: escreve os roteiros de cada capítulo, elabora os documentos de produção (planos de rodagem, orçamentos, etc.) e se o canal aprovar o projeto passa-se à etapa de pré-produção. A Produtora produz a série e a entrega ao canal.

Nestes casos em que o canal passa a ocupar a função de Produtora, costuma ficar (como corresponde a seu papel) com todos os direitos patrimoniais (e morais cedíveis) sobre a série. Em outros casos, o canal assume o papel de Coprodutora; ou seja, investe *parte* dos recursos e fica com *parte* dos direitos (geralmente, isso se faz com base em um território determinado, por quantidade de transmissões, ou por período de tempo). A Produtora produz a série, a entrega ao canal e pode vender os direitos que não cedeu.

A razão para esta variação, no caso da televisão, não se deve somente à complexidade e envergadura que adquire o projeto, mas também ao fato de que muitas vezes os canais preferem participar diretamente do desenvolvimento do projeto, já que este é o único momento em que se pode modificar o produto audiovisual a baixo custo. Depois de produzido o filme ou a série, torna-se extremamente caro (quase suicida) tentar modificá-lo. Os canais de televisão costumam ter seu próprio estilo, práticas e políticas institucionais que fazem com que os produtos que desenvolvem cumpram com certas pautas.

Se a Produtora desenvolver e produzir a minissérie sem conhecê-la, corre o risco de não ficar adequada para o canal e perder uma oportunidade de vendas. No entanto, mesmo que conheça as pautas do canal e produza a série com empenho, corre-se o risco de o canal não comprá-la e se reduzirem as possibilidades de venda a outro canal com outras normas. O senso comum indica que o mais conveniente é vender o projeto durante o desenvolvimento; desta forma, teremos assegurado o financiamento, a venda e a distribuição, e sabemos de que forma devemos modificar o projeto para adaptá-lo aos requerimentos do canal.