Capítulo V

Metodologia DPA para os processos de produção e de *Marketing*

Cristina Cardôso
Raquel Ortega
(transl.)
Pablo Del Teso

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

CARDÔSO, C., and ORTEGA, R., transl. TESO, P. Metodologia DPA para os processos de produção e de *Marketing*. In: *Desenvolvimento de projetos audiovisuais: pela Metodologia DPA* [online]. Ilhéus, BA: Editus, 2016, pp. 227-317. 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 V

Metodologia DPA para os processos de produção e de *Marketing*

Uma vez que temos a versão final da escaleta, colocamos em andamento os processos de produção e, mais tarde, os processos de *marketing*. Nos próximos passos, a equipe de produção avalia a viabilidade do projeto a partir do seu ponto de vista e realiza um cálculo preliminar do custo de realização do filme (seja por um longa-metragem, uma minissérie de televisão, etc.). O Diretor de Produção utiliza sua experiência e conhecimento na produção de campo para elaborar um orçamento preliminar (incluindo todos os gastos de produção, exceto o talento), que depois será enviado ao Produtor Executivo.

Mais adiante, a equipe de *marketing* avaliará a viabilidade do projeto a partir da sua perspectiva para determinar se ele pode se converter em um bom negócio. Nesta avaliação, precisa trabalhar em conjunto com o Produtor Executivo, já que não pode calcular a rentabilidade do projeto até contar com o orçamento final. Assim que o Produtor Executivo aprovar o plano de *marketing*, elaborará o orçamento final, o que inclui os talentos-chave que dão valor agregado ao projeto (normalmente elenco, diretor e algum outro elemento destacado). O Diretor de *Marketing* finalmente pode calcular o custo total do projeto somando os 3 orçamentos: o de desenvolvimento, o de produção (que inclui preliminares e finais) e o de *marketing*. Com este resultado em mãos, a equipe de *marketing* realiza uma previsão de faturamento. Da diferença entre o faturamento total e o custo total do projeto surge o cálculo de utilidades ou lucros que determinará sua viabilidade econômica.

Finalmente, o Produtor Executivo organiza uma reunião geral com os líderes da equipe (Roteirista-Editor, Diretor de *Marketing* e Diretor de Produção) para dar o veredito final sobre a viabilidade do projeto. O Diretor de *Marketing* expõe sua avaliação sobre a viabilidade do projeto e a estratégia de *marketing* para transformá-lo em um bom negócio. O Roteirista-Editor e o Diretor de Produção dão sua opinião a partir da sua perspectiva e, se não houver concordância de que o projeto é viável, o Produtor Executivo leva a proposta à Produtora, que deve dar a aprovação final.

Se o projeto for aprovado pela Produtora, começa a última das etapas do roteiro: a escrita da versão final. Uma vez aprovado o roteiro, os processos de produção e de *marketing* retomam seu andamento. São reelaborados o orçamento de produção e, com base nos ajustes, reapresenta-se o plano de *marketing*. Os líderes da equipe avaliam pela última vez a viabilidade do projeto e, depois de ser aprovado pela Produtora, começa a busca de financiamento para a produção.

Caso surja, a partir do “Plano de *Marketing*”, a necessidade de apresentar novamente o roteiro ou a estratégia de produção, a equipe propõe diferentes aproximações em cada área. Isto pode determinar que o Roteirista-Editor tenha que voltar a trabalhar com o Roteirista no processo de reescrita da escaleta, ou que o Diretor de produção precise apresentar novamente sua estratégia de produção de campo.

Se na reunião geral for decretado que, independentemente das alterações do roteiro ou de produção, o projeto é inviável, dá-se por concluído o desenvolvimento do projeto e a equipe é dissolvida ou começa a trabalhar em um novo projeto. A Produtora perde os recursos investidos no projeto, mas economiza, por um lado, os gastos dos processos de desenvolvimento que ainda estariam por vir (escrita do roteiro e busca de financiamento para a produção do filme) e, por outro lado, o investimento milionário que requer a produção de um filme que desconfiávamos que não conseguirá nem recuperar os custos, nem gerar a máxima rentabilidade possível.

O cancelamento de um projeto a esta altura do processo é uma situação pouco desejada para a Produtora, já que implica na distribuição de recursos sem possibilidade de nenhuma recuperação (com muita sorte, poderia vender os direitos sobre a escaleta, mas para um projeto avaliado como inviável, seria pouco provável). É para reduzir as possibilidades de se chegar a esta situação que a Metodologia DPA tem várias instâncias intermediárias de avaliação, que permitem ir vislumbrando com maior antecipação a viabilidade do projeto. Trata-se das instâncias que vimos ao final de cada documento do roteiro, onde o Produtor Executivo reúne os líderes da equipe e pede sua

opinião. Depois, leva os resultados à Produtora para sua aprovação final, que pode cancelar o desenvolvimento a qualquer momento, antes de continuar investindo recursos em um projeto no qual tudo leva a pensar que é inviável.

A seguir, detalhamos passo a passo cada um dos processos de produção e de *marketing*. Também exploramos as funções dos documentos elaborados pelas equipes de cada uma das áreas. Explicaremos suas características, formatos e técnicas de elaboração.

Metodologia

dpa-14º Passo

5.1 O orçamento preliminar de produção AL

Para projetar o custo da produção do filme, o Diretor de Produção primeiro deve elaborar um orçamento preliminar de produção “abaixo da linha” (AL). Não permitimos utilizar a palavra “preliminar” (que é um pouco redundante para um orçamento) para diferenciá-lo do “orçamento de produção abaixo da linha” que será realizado uma vez que estiver aprovada a versão final do roteiro.

Começamos definindo o que é um orçamento “abaixo da linha”. Em todo orçamento, as diferentes variáveis são agrupadas ao redor de categorias que facilitam sua organização. Por exemplo, temos uma categoria referente aos processos de laboratório, outra referente ao aluguel de equipamentos, etc. O orçamento de produção AL contabiliza todas as categorias que não influenciam significativamente o *valor agregado* do produto audiovisual e cujo valor não varia significativamente de um projeto para o outro. Referimo-nos à compra de bens e serviços e à contratação de pessoal cujos honorários são mantidos em valores similares, independente de quem realizar a função (por exemplo, o chefe de produção, o encarregado de acessórios cenográficos, o assistente de produção, etc.). Trata-se, de maneira geral, de categorias cujo valor não difere significativamente de um projeto para o outro e que não influenciam diretamente no *valor agregado* que o projeto terá para o público. Um mesmo projeto gera mais interesse no público se, por exemplo, o diretor já tiver realizado outros filmes de sucesso, ou se os atores têm antecedentes em filmes que tiveram grande aceitação no público ao qual nos dirigimos. Ao tratar o orçamento preliminar de produção SL falaremos mais sobre o valor agregado.

5.1.1 Modelo de orçamento de produção

As divisões de orçamento de produção em “abaixo da linha” e “acima da linha” obedecem a várias razões. Por um lado, porque a inclusão de uma ou outra pessoa no orçamento final determina grandes mudanças em relação ao potencial de exploração comercial. E, por outro lado, porque seu custo pode variar enormemente; uma mesma personagem pode ser interpretada por um ator popular que pode receber uma cifra várias vezes superior.

A confecção do orçamento preliminar de produção AL (abaixo da linha) exige, por parte do Diretor de Produção, uma grande quota de experiência já que deve pressupor uma grande quantidade de variáveis. O caminho correto para realizar um orçamento propriamente dito exige a elaboração prévia de um desdobramento e um plano de rodagem. Mas, por tratar-se de um orçamento preliminar, o Diretor de Produção faz uma estimativa em linhas gerais dos elementos relevantes para o desdobramento e um cálculo geral dos dias de rodagem.

Em um primeiro momento, o Diretor de Produção determina (com base no seu conhecimento e experiência) a qual escala de produção o projeto corresponde: pequena, média ou grande. Apesar de não ter sentido realizar um desdobramento, o Diretor de Produção deve identificar na escaleta os recursos *significativos* em termos de produção que ajudam a dar uma ideia geral do nível de projeto de que se trata. Se, por exemplo, falarmos de uma história com uma grande quantidade de atores e cenários, as personagens pertencem a uma classe social alta (o que exige figurinos, cenografia, acessórios cenográficos e penteados mais caros); com reconstrução de época ou efeitos especiais, evidentemente se trata de uma grande escala de produção. Se, ao contrário, for uma história de 4 personagens de classe média em 10 locações, trata-se de uma escala pequena. Ao definir a escala, o Diretor de Produção conta com um parâmetro para medir com que valores máximos e mínimos irá trabalhar.

Nesta instância preliminar também não faz sentido realizar um plano de rodagem, por isso, o Diretor de Produção calcula um tempo *aproximado* de rodagem, de acordo com a complexidade que sua experiência diz que pode ter este tipo de história. Um padrão da indústria é calcular 3 páginas de roteiro por jornada de rodagem (neste caso, seria 1 página e meia página de escaleta por jornada). Em um filme de 100 minutos (50 páginas de escaleta), calcula-se 6 a 7 semanas de rodagem. Dependendo da duração do filme e da complexidade que pode ter a rodagem, o Diretor de Produção

estima um número x de semanas. A estas semanas, adicionamos o tempo de pré-produção (geralmente entre 2 e 3 meses) e o de pós-produção (que pode variar entre 4 e 5 meses). Considerando os elementos sensíveis identificados na sua leitura e o tempo de pré-produção, rodagem e pós-produção estimado, o Diretor de Produção elabora o orçamento preliminar AL.

Para estimar um valor para os diversos itens, elabora uma base de dados com fornecedores de materiais, equipamentos e serviços. Também deve considerar, de maneira especial, a legislação (leis trabalhistas, convênios sindicais, aspectos fiscais, etc.) e a regulamentação referente a fundos de ajuda, caso o projeto planeje aplicar algum deles (condição indispensável se for um filme de longa-metragem). Por exemplo, na Argentina, o Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) exige que as Produtoras apresentem certificados de “livre dívida” de alguns sindicatos (SICA, AAA, SUTEP e SADEM). Isto determina que o orçamento preliminar de produção AL contemple os valores mínimos exigidos pelos sindicatos que representam os extras, técnicos, atores e músicos, assim como também uma série de condições contempladas nos seus respectivos convênios coletivos de trabalho. Também deve considerar as condições específicas da entrega da ajuda (crédito ou subsídio) que podem incidir no orçamento preliminar de produção AL.

Para mais informações, recomendamos revisar a regulamentação pertinente e consultar os organismos do seu país comprometidos com a indústria audiovisual. Na Argentina:

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA): <www.incaa.gob.ar>.

Governo de San Luis, Fondo de ayuda audiovisual San Luis Cine: <www.sanluiscine.com>.

Sindicato da Indústria Cinematográfica Argentina (SICA, que representa os técnicos de cinema): <www.sicacine.org.ar>.

Asociación Argentina de Actores (AAA): <www.actores.org.ar>.

Sindicato Único de Trabajadores do Espectáculo Público (SUTEP, que representa os extras): <www.sutep-ra.com.ar>.

Sindicato Argentino de Músicos (SADEM, que representa os intérpretes de

música): <www.sadem.com.ar>.

Sociedad Argentina de Autores y Compositores (SADAIC, que representa os autores de música): <www.sadaic.org.ar>.

Sociedad General de Autores de la Argentina (Argentores, que representa os roteiristas): <www.argentores.org.ar>.

Sindicato Argentino de la Televisión (SAT, que representa os técnicos de televisão): <www.satv.org.ar>.

Elaborar um orçamento preliminar de produção (AL) é uma tarefa complexa que requer um conhecimento teórico e uma experiência ganha ao longo de anos de trabalho em uma produção de campo impossíveis de abarcar neste livro. De todos os modos, o objetivo da Metodologia DPA não é ensinar a elaborar os documentos aqui descritos e sim proporcionar ao leitor uma série de parâmetros com os quais possa avaliar a qualidade de cada um deles.

A seguir, apresentaremos um modelo de um orçamento de produção utilizado na Argentina. Cabe esclarecer que não existe um único modelo padrão em nível internacional, nem sequer nacional. Dentro do mesmo país, podem conviver tantos modelos quantas Produtoras existirem, no entanto, em todos eles encontraremos as mesmas categorias e itens (ou subcategorias) que cobrem a totalidade dos custos de realização de um filme (apenas os agrupamos de maneira diferente).

FIGURA 47 – Modelo de um orçamento de produção argentino

(Continua)

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário \$	Unid. medida	Quantidade	Preço Total \$	IVA \$	%
1		Roteiro						
	1	Obra original	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Roteiro cinematográfico	Já calculado no orçamento de DESENVOLVIMENTO					
	3	Pesquisa						
	4	Outros						
		Custo total categoria						

(Continuação)

2		Direção						
	1	Diretor	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Outros						
		Custo total categoria						
3		Produção						
	1	Prod. Executivo	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Custos de desenvolvimento	Já calculado no orçamento de DESENVOLVIMENTO					
	3	Outros						
		Custo total categoria						
4		Equipe Técnica						
	1	Equipe Técnica						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
5		Elenco						
	1	1ª categoria	Corresponde ao orçamento SL					
	2	2ª categoria	Corresponde ao orçamento SL					
	3	3ª categoria						
	4	Pontas maiores						
	5	Pontas menores						
	6	Pontas maiores dublagem						
	7	Pontas menores dublagem						
	8	Extras						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
6		Cargas sociais						
	1	Sindicato atores	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Sindicato técnicos						
	3	Sindicato músicos						
	4	Sindicato extras						
	5	Outros						
		Custo total categoria						

(Continuação)

7		Figurino						
	1	Compra						
	2	Realizações						
	3	Acessórios						
	4	Aluguéis						
	5	Manutenção e limpeza						
	6	Outros						
		Custo total categoria						
8		Maquiagem						
	1	Compra						
	2	Aluguéis						
	3	Realizações e EX						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
9		Objetos cenográficos						
	1	Aluguéis						
	2	Compra						
	3	Realizações						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
10		Cenografia						
	1	Locações						
	2	Compra materiais						
	3	Realizações						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
11		Mobilidade						
	1	Veículos Produção						
	2	Veíc. acessórios cenográficos e cenografia						

(Continuação)

	3	Táxis, transporte público						
	4	Motor-home, trailers, caminhões de cargas						
	5	Viagens reconhecimento						
	6	Passagens para o interior						
	7	Passagens para o exterior						
	8	Fretes de equipamentos e acessórios ceno-gráficos						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
12		Refeições e alojamento						
	1	Buffet nas filmagens						
	2	Refeições e comissões diversas						
	3	Alojamento						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
13		Música						
	1	Compositor	Corresponde ao orçamento SL					
	2	Músicos						
	3	Estúdio de gravação						
	4	Direitos dos fonogramas	Corresponde ao orçamento SL					
	5	Outros						
		Custo total categoria						
14		Filme virgem						
	1	Negativo cores						

(Continuação)

	2	Positivo cores						
	3	Negativo de som						
	4	Internegativo						
	5	Foto fixa						
	6	Vídeo						
	7	Outros						
		Custo total categoria						
15		Processos de laboratório						
	1	Revel. neg. cor						
	2	Campeão dosificado						
	3	Revelação som						
	4	Transfer						
	5	Títulos						
	6	Foto fixa						
	7	Outros						
		Custo total categoria						
16		Processos de som						
	1	Transcrição em magnético						
	2	Aluguel de sala						
	3	Revelação óptica						
	4	Regravação						
	5	Dublagem						
	6	Sonorização						
	7	Edição FX						
	8	Regalias						
	9	Outros						
		Custo total categoria						
17		Força motriz						
	1	Aluguel gerador						
	2	Combustível do gerador						

(Continuação)

	3	Combustível veículos						
	4	Outros						
		Custo total categoria						
18		Equipamento de câmeras e iluminação						
	1	Equipamento de câmeras						
	2	Equipamento de luzes						
	3	Equipamento de som						
	4	Reposição de lâmpadas						
	5	Equipes de comunicação						
	6	Outros						
		Custo total categoria						
19		Efeitos especiais						
	1	Contratação						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
20		Administração						
	1	Aluguel escritórios						
	2	Entregadores e serviço de mensagens						
	3	Serviços públicos						
	4	Insumos de escritório						
	5	Pessoal de administração						

(Conclusão)

	6	Honorários advogado						
	7	Honorários contador						
	8	Outros						
		Custo total categoria						
21		Seguros						
	1	Equipamentos extras						
	2	Pessoal extra						
	3	Outros						
		Custo total categoria						
22		Segurança						
	1	Pessoal de segurança						
	2	Outros						
		Custo total categoria						
		Custo total orçamento						

O orçamento de produção -- assim como todos os documentos da pasta de projeto -- deve ser claro e de fácil leitura. O Produtor Executivo nem sempre estará presente para explicá-lo, portanto é importante que seja absolutamente autoexplicativo. Em um processo de avaliação (onde quem determina o investimento de capital ou dá um prêmio tem de ler mais pastas do que gostaria), um orçamento confuso pode ser uma boa desculpa para descartar um projeto.

Começaremos explicando questões gerais sobre o modelo de orçamento de produção apresentado.

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário \$	Unid. medida	Quantidade	Preço Total \$	IVA \$	%
------------------	-------------	------------------	--------------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	---------------	----------

No cabeçalho, temos as colunas **Categoria** e **Item** que agrupam os recursos necessários para a produção divididos em categorias. A coluna **Descrição** indica o nome da Categoria ou Item correspondente. **Preço Unitário**

\$ refere-se ao valor que tem 1 unidade da categoria ou item correspondente e a moeda utilizada para o seu cálculo. Isto dependerá da **Unidade de medida** utilizada para a categoria ou item correspondente e que pode ser dias, metros, comidas, honorários, etc. É sumamente importante que a unidade de medida seja expressa claramente para possibilitar o entendimento do orçamento. Em alguns casos, veremos que é possível utilizar diferentes unidades de medida para um mesmo item, por isso devemos decidir qual é a forma mais fácil de fazê-lo. Por exemplo, um contador pode ser pago por mês de trabalho ou combinar um “pacote” ou um honorário por todo o trabalho que tem que fazer. No primeiro caso, indica-se da seguinte maneira:

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário \$	Unid. medida	Quantidade	Preço Total \$	IVA \$	%
20	7	Honorários contador	\$5.000	Meses	4	\$20.000	-	

Por outro lado, se combinamos com o contador um valor total que cubra todas as tarefas que deve realizar, independente do tempo que leve para realizá-las (normalmente isto é o mais conveniente, já que nunca é possível prever se a produção será estendida ou adiada), deve-se indicar da seguinte maneira:

Categoria	Item	Descrição	Preço Unitário \$	Unid. medida	Quantidade	Preço Total \$	IVA \$	%
20	7	Honorários contador	\$20.000	Honorário	1	\$20.000	-	

Seguindo com a descrição das colunas, **Quantidade** se refere a quantas unidades de medidas estamos contabilizando e **Preço Total \$** é o resultado da multiplicação do Preço Unitário \$ pela Quantidade.

A coluna **IVA \$** corresponde ao que se paga em imposto ao valor agregado que possui a maioria dos bens e serviços. Esta coluna é computada à parte por razões contábeis, já que, se a Produtora for uma agente retentora de IVA (isto é, quando fatura seus produtos, cobra o IVA aos seus clientes), poderá descontar o que já pagou do que deve pagar ao Estado. De fato, quando compramos a maioria dos bens e serviços, pagamos não apenas seu valor, mas também o imposto de valor agregado, que em muitos países, como a Argentina, representa uma porcentagem bastante importante (no nosso país — Argentina — é igual a 21% para a maioria dos bens e serviços).

Vejamos um exemplo. Vamos supor que contratamos os serviços para rodagem de uma empresa de buffet (que é agente retentora de IVA) e pagamos \$121. Isto significa que pagamos \$100 pelo serviço e \$21 de IVA. A empresa é agente retentora de IVA, o que significa que ela cobra o imposto do cliente e depois paga ao Estado. Esses \$21 de IVA que pagamos nos geram um *crédito fiscal*, isto é, quanto mais adiante tenhamos que pagar ao Estado o que arrecadamos em seu nome em IVA, podemos descontá-lo.

Agora, se nossa Produtora for agente retentora de IVA, quando vendemos nossos serviços também cobramos esse imposto aos nossos clientes. Suponhamos que vendemos serviços de *scouting* a um cliente no valor de \$121, isto é, o cliente nos paga \$100 pelo serviço e \$21 de IVA para que o paguemos ao Estado. Mas ao chegar nesse momento, podemos pedir ao Estado que desconte dos \$21 de IVA que retivemos em seu nome os \$21 que já pagamos por este mesmo conceito à empresa de *catering*. Em outras palavras, estamos utilizando o crédito fiscal que foi gerado quando *pagamos* para descontar a dívida fiscal que foi gerada quando *cobramos* o IVA ao nosso cliente. Como consequência, não temos que pagar nada ao Estado.

Se nossa Produtora não for o agente retentor de IVA, nossos serviços seriam mais baratos (já que o IVA não seria adicionado), mas não poderia descontar nada do que pagamos ao adquirir bens e serviços gravados com esse imposto. Este tema é muito mais complexo do que este exemplo e portanto sugerimos buscar a assessoria de um contador especializado na indústria audiovisual na hora de determinar a estrutura impositiva da Produtora.

Às vezes, a questão do IVA pode ter consequências a mais do que teriam outras empresas, dependendo de se houve pedidos de créditos, subsídios ou outros tipos de ajudas do Estado. Por exemplo, na Argentina, o INCAA não contabiliza o IVA como parte do custo do filme. Como consequência, os limites de crédito ou subsídio, calculados sobre a base do custo do filme, são mais baixos que os que a Produtora realmente paga. Apesar de que nem todos os recursos solicitados para a produção paguem IVA, os totais abonados neste imposto podem representar uma cifra muito alta que nem sempre é possível recuperar como crédito fiscal, já que a Produtora deveria faturar cifras milionárias para descontar o que pagamos como imposto.

Voltando ao modelo de orçamento de produção, a última coluna indica a **porcentagem** que representa o Valor Total \$ em relação ao Total do orçamento (indicado no final do mesmo). Dentro de cada categoria temos o detalhe dos diferentes itens que o compõem e, no final do mesmo, o **Custo total da categoria**, que é resultado da soma de todos os itens. A coluna de porcentagem também deve indicar a participação do custo total da categoria sobre o custo total do orçamento.

5.1.2 As categorias

O modelo de orçamento preliminar de produção AL aqui apresentado resume os itens mais importantes. No entanto, por questões de clareza, às vezes é necessário adicionar mais alguns. Neste caso, é importante que os itens adicionados sejam localizados na categoria correspondente. Se, por exemplo, queremos adicionar um item de “fotocópias e encadernação”, corresponde incluí-lo na categoria 20 (Administração).

Neste modelo, alguns itens exigem a confecção de planilhas ou apêndices que são adicionadas separadamente para evitar que o orçamento fique muito extenso. Estamos nos referindo especialmente aos itens 4.1 (Equipe técnica) e às categorias 5 (Elenco), 7 (Figurino), 8 (Maquiagem), 9 (Objetos cenográficos) e 10 (Cenografia). Trata-se de itens que são muito extensos para serem incluídos no orçamento preliminar de produção AL. Alguns deles (principalmente nas categorias 7, 8, 9 e 10) não poderão ser detalhados nesta instância preliminar e sim mais adiante quando forem elaborados o orçamento final de produção AL.

5.1.3 Planilha de equipe técnica

Para a categoria 4.1 (Equipe técnica), recomendamos incluir uma planilha de acordo com o modelo a seguir:

(Continua)

EQUIPE TÉCNICA	Custo x semana \$	Semanas Pré-prod	Semanas Rodagem	Semanas Pós	Subtotal Custo Semanas \$	Custo x Dia \$	Dias	Subtotal Custo Dias \$	Custo Total \$
PRODUÇÃO									
CHEFE DE PRODUÇÃO									
CHEFE DE LOCAÇÃO									
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO									
AJUDANTE DE PRODUÇÃO # 1									
APRENDIZ PROD #1									
APRENDIZ PROD #2									

(Continuação)

DIREÇÃO									
ASSISTENTE DE DIREÇÃO									
1º AJUDANTE DE DIREÇÃO									
2º AJUDANTE DE DIREÇÃO									
DIRETOR DE ELENCO									
ASSISTENTE DE ELENCO									
APRENDIZ DIREÇÃO #1									
APRENDIZ DIREÇÃO #2									
FOTOGRAFIA									
DIRETOR DE FOTOGRAFIA									
TÉCNICO HD									
DIR. FOTOGRAFIA DOCUMENTÁRIO									
DP 3 UNIDADE									
OPERADOR DE CÂMERA									
1º AJUDANTE DE CÂMERA									
2º AJUDANTE DE CÂMERA									
KEY GRIP									
GRIP									
ASSIST. GRIP									
VÍDEO ASSIST									
FOTÓGRAFO DE FILMAGEM									
GAFFER									
TÉCNICO DE ILUMINAÇÃO									
ASSISTENTE DE ILUMINAÇÃO									
REFLETORISTA # 1									
REFLETORISTA # 2									

(Conclusão)

REFLETORISTA # 3									
OPERADOR DE GERADOR									
ARTE									
DIRETOR DE ARTE									
CENÓGRAFO									
AMBIENTADOR									
AJUDANTE DE CENOGRAFIA									
FIGURINO									
AJUDANTE DE FIGURINO									
COSTUREIRA									
ENCARREGADO DE ACESSÓRIOS CENOGRÁFICOS									
CARPINTEIRO DE FILMAGEM									
REALIZADOR									
CHEFE DE MAQUIAGEM									
CABELEIREIRO									
AJUD. DE MAQUIAGEM / PENTEADO									
APRENDIZ ARTE #1									
APRENDIZ ARTE #2									
SOM									
DIR. SOM									
AJUDANTE DE SOM 1									
AJUDANTE DE SOM 2									
MONTAGEM									
COMPAGINADOR									
AJUDANTE DE COMPAGINADOR									
CORTADOR DE NEGATIVO									
TOTAL									

Neste apêndice do orçamento são detalhados um por um os custos relativos ao pessoal de cada um dos departamentos que intervêm na produção. É importante, em primeiro lugar, distinguir quais são os papéis que intervêm na pré-produção, na rodagem e na pós-produção e, em segundo lugar, se devem participar na totalidade de cada subetapa ou apenas parcialmente. Por exemplo, o diretor de fotografia intervém nas três subetapas, mas não em toda sua extensão. Durante a pré-produção, irá necessitar realizar algumas tarefas (como, por exemplo, fazer a planta de câmera e luzes junto com o diretor, testar os equipamentos, visitar as locações, etc.), mas isto não ocupará os dois ou três meses desta subetapa. Durante a rodagem, a participação do diretor de fotografia é fundamental, portanto deve-se contemplar sua presença durante as 6 ou 7 semanas desta subetapa. Na pós-produção, é preciso realizar algumas tarefas (como, por exemplo, dosificar a cor das tomadas), mas estas tarefas não ocuparão os 4 a 5 meses que dura esta subetapa.

Um Diretor de Produção experiente pode determinar facilmente quais são os papéis que intervêm em cada etapa, mas é importante manter-se informado em relação à regulamentação vigente no seu país. Por exemplo, se for a produção de um longa-metragem na Argentina, deve considerar caso tenha previsto solicitar um crédito ou um subsídio ao INCAA. Em caso afirmativo, deve saber que o pessoal técnico pode ser contratado através do Sindicato da Indústria Cinematográfica Argentina (SICA) ou por cooperativa, já que estas constituem as duas modalidades aceitas pelo INCAA.

No primeiro caso, deve conhecer o que estabelece o convênio coletivo de trabalho do SICA no que diz respeito aos papéis obrigatórios de uma equipe mínima, as condições de trabalho, o pagamento de cargas sociais e os salários mínimos que exige. Também é conveniente aproximar-se do sindicato para negociar estas condições que, muitas vezes, costumam ser estabelecidas pelo sindicato a um nível mais alto do que o razoável, justamente para estabelecer um piso elevado. É importante chegar a um acordo, já que ao utilizar esta modalidade de contratação, o INCAA exige da Produtora que apresente o “certificado de livre dívida” do sindicato como condição para liberar as quotas do subsídio dado.

Se, por outro lado, decidir contratar uma cooperativa de trabalhadores (que deve ser aprovada pelo INCAA), a Produtora não precisa do certificado de livre dívida do SICA, ainda que tenha que comprovar que pagou os honorários correspondentes ao pessoal técnico. A escolha desta modalidade de contratação por cooperativa (que deve ser aprovada pelo INCAA) é comum nas produções de baixo orçamento, já que não apenas

os salários podem ser estabelecidos a um nível mais baixo, mas também se evita pagar as contribuições para o sindicato (que, no caso do SICA, costumam ser muito altas).

As colunas deste apêndice têm algumas características especiais que cada Produtora adaptará às suas necessidades. Este modelo de apêndice apresenta as seguintes colunas:

- **Equipe Técnica:** Descreve o papel de cada um dos integrantes, agrupados pelo departamento ao que pertencem.
- **Custo por Semana \$:** Para o caso dos honorários que são combinados desta forma.
- **Semanas de pré-produção, rodagem e pós-produção:** Em cada uma destas três colunas é expressa a quantidade de semanas durante as quais cada papel desempenha funções.
- **Subtotal Custo x Semana \$:** Que é resultado da multiplicação do custo x semana pela soma das semanas trabalhadas em pré-produção, rodagem e pós-produção.
- **Custo por dia \$:** Para quando precisar contabilizar trabalhos de duração menor que uma semana.
- **Dias:** Indica a quantidade de jornadas de trabalho não calculadas nas colunas de semanas de pré-produção, rodagem e pós-produção.
- **Subtotal Custo Dias \$:** Que resulta da multiplicação entre as duas colunas anteriores.
- **Custo Total:** Que é igual à soma do subtotal custo semanas e o subtotal custo dias.

5.1.4 Planilha de elenco e extras

A seguir, propomos o seguinte modelo para indicar o detalhe de cada um dos membros do elenco e os extras.

FIGURA 48 – Orçamento de produção – Apêndice de elencos e extras

(Continua)

ELENCO 1ª CATEGORIA								
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$
Não corresponde ao orçamento AL								

(Continuação)

SUBTOTAL 1ª								
CATEGORIA								
ELENCO 2ª								
CATEGORIA								
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$
Não corresponde ao orçamento AL								
SUBTOTAL 2ª								
CATEGORIA								
ELENCO 3ª								
CATEGORIA								
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$
SUBTOTAL 3ª								
CATEGORIA								
PONTA MAIOR								
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$
SUBTOTAL PONTAS MAIORES								
PONTA MENOR								
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$
SUBTOTAL PONTAS MENORES								

(Conclusão)

PONTA MAIOR DUBLAGEM									
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$	
SUBTOTAL PONTAS MAIORES									
PONTA MENOR DUBLAGEM									
Personagem	Ator	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$	
SUBTOTAL PONTAS MENORES									
TOTAL ELENCO									
EXTRAS									
Personagem	Quantidade de extras	Custo Unit \$	Unid. Medida	Quantidade	Subtotal \$	Outros Custos \$	Honorários x contrato \$	Custo Total \$	
Extras									
Extras qualificados									
TOTAL EXTRAS									

Nesta planilha é indicado o detalhe do que se deve pagar a cada ator para a personagem correspondente. As categorias aqui utilizadas correspondem à nomenclatura utilizada pela Associação Argentina de Atores (AAA), mas podem ser substituídas de acordo com a nomenclatura do país onde está sendo realizada a produção.

Atores e extras estão calculados de maneira separada, já que sua representação costuma corresponder a diferentes sindicatos; na Argentina, os primeiros são representados pela AAA e os segundos, pelo Sindicato

Único de Trabalhadores de Espetáculos Públicos (SUTEP). Caso a Produtora tenha solicitado um crédito ou subsídio ao INCAA, precisará obter os certificados de livre dívida de ambas as entidades para receber as quotas destas ajudas. O Diretor de Produção deve conhecer os convênios coletivos de ambas as entidades no que diz respeito às condições de trabalho e quantias mínimas e, caso seja necessário, aproximar-se delas para negociar os termos de contratação (negociação que mais adiante selará o Produtor Executivo).

As quantias correspondentes à primeira e à segunda categoria não são completadas pelo Diretor de Produção, já que correspondem normalmente ao orçamento de produção SL. Mas pode completar a parte correspondente ao resto dos papéis, já que estes não costumam ter peso no valor agregado do projeto. A única exceção é decidir utilizar um ator de renome em um papel menor (figura conhecida como *cameo*).

Na primeira coluna é indicado o **nome da personagem**, de acordo com o roteiro. A segunda indica o **nome do ator**, mas neste caso não é necessário, já que não se sabe quem será até a realização do casting (durante a pré-produção), quando saberemos quais foram os atores escolhidos. O Diretor de Produção completa estes itens normalmente considerando os valores mínimos que o sindicato exige para cada cargo. Por se tratar de personagens menores, é muito mais fácil substituir um ator por outro, caso o primeiro exija um valor pouco razoável.

Na coluna seguinte, **custo unitário em \$**, é computado o valor de uma unidade do que foi estabelecido na coluna **unidade de medida**. A unidade de medida costuma estar expressa normalmente em dias ou semanas (dependendo das exigências do roteiro e da regulamentação trabalhista em vigor). A coluna **quantidade** se refere a quantos dias ou semanas estão calculados e **subtotal em \$** é resultado da multiplicação do custo unitário em \$ pela quantidade.

Na coluna **outros custos** são indicados os custos adicionais como, por exemplo, o desapego (um adicional que se paga aos atores quando o lugar de rodagem ultrapassa uma determinada distância em quilômetros da sua casa). **Honorários por contrato** são utilizados para aquelas categorias que são pagas sem considerar o tempo de rodagem. Por exemplo, na Argentina, os atores de 1^a, 2^a, e 3^a categorias ganham um honorário mínimo que cobre 8 semanas de rodagem (independentemente de quantas semanas trabalhem efetivamente). Finalmente, a última coluna, **custo total**, indica a soma do subtotal \$, outros custos e honorários por contrato.

5.2 O orçamento preliminar de produção AL (acima da linha)

A elaboração do orçamento preliminar de produção “acima da linha” (AL) é tarefa do Produtor Executivo. Como explicamos anteriormente, sua elaboração depende de decisões estratégicas que excedem o âmbito de ação do Diretor de Produção. O orçamento preliminar de produção AL (acima da linha) contém os itens que podem agregar valor ao projeto e que o Produtor Executivo deve consultar com o Diretor de *Marketing* para avaliar seu potencial de mercado. Começaremos definindo a que nos referimos quando falamos de valor agregado.

5.2.1 O valor agregado acima da linha

O valor agregado se refere ao valor “extra” que um mesmo projeto pode gerar no mercado, devido ao atrativo maior que este pode representar para o público. Estes elementos que geram maior valor agregado geralmente se referem ao “talento”, isto é, às categorias artísticas (diretor, roteirista, atores, músicos e intérpretes da trilha sonora). Mas também pode incluir a Produtora, o Produtor Executivo (utilizando a conhecida frase “dos produtores de...”) ou a qualquer elemento que gere maior atrativo para o público ao qual nos dirigimos (por exemplo, a filmagem em 3D). De todas estas categorias, a mais importante para o público é o elenco, seguido pelo diretor e, em terceiro lugar, os produtores, o roteirista ou a trilha sonora.

Este fenômeno foi descoberto recentemente por Hollywood, que logo programou uma estratégia que conhecemos com o nome de “*star system*”. Esta estratégia parte do descobrimento de que, para o público, os atores funcionam da mesma forma que as marcas para os outros produtos. Em qualquer produto, a marca é o que, através da transmissão de certos valores, permite a diferenciação da concorrência e gera um maior interesse pelo produto. Neste processo de construção de valor da marca, intervém o conceito de posicionamento -- desenvolvido na década de sessenta por Al Rise e Jack Trout -- que se refere ao lugar que a marca ocupa na mente do consumidor.

As empresas investem milhões de dólares durante anos para conseguir o posicionamento das suas marcas, conscientes de que uma marca bem posicionada gera uma vantagem competitiva. Também é trabalhada a associação da marca com determinados valores, que logo serão transmitidos às diferentes linhas de produtos. Por exemplo, uma marca líder associada com questões esportivas permite não apenas agregar valor a toda a sua linha de roupas e calçados esportivos, mas também a outros produtos como, por exemplo, artigos de higiene pessoal.

No caso do cinema, os produtores de Hollywood perceberam que os atores funcionam como marcas e decidiram usá-los desta forma. Na Época de Ouro dos grandes estúdios, estes contratavam os atores com exclusividade, faziam uma forte campanha de imprensa ao redor das suas vidas e criavam filmes que atuavam como “veículos” para o seu posicionamento. Este modelo foi copiado por outras indústrias cinematográficas como, por exemplo, a argentina que, durante a sua Época de Ouro, contava com seu próprio sistema de estúdios e seu *star system*, que garantia o acesso ao mercado hispânico. Este fenômeno não terminou, já que hoje em dia ainda podemos constatar-lo. Frequentemente, escutamos alguém dizer que vai ver “o filme do Jack Nicholson ou da Meryl Streep”. Isto é suficiente para que qualquer um concorde, confiando em que é um bom filme.

É que muitos atores, ao longo da sua carreira, começam a construir uma reputação baseada na participação estratégica em certos papéis e tipos de filmes que ajudam a associar seu nome a uma série de valores. Uma vez que o ator está posicionado e seu nome está associado fortemente a certos valores ou conceitos (qualidade artística, ação, diversão, sensualidade, etc.), o mesmo acontece de maneira inversa. Em consequência, cada vez que um ator já posicionado aparece em um novo filme, transmite ao mesmo estes valores.

A mesma coisa acontece com certos diretores e produtores (aqui com maior justificativa, já que sua participação tem uma incidência genuína na criação do produto final). Curiosamente, acontece em menor medida com os roteiristas (que têm uma incidência maior que a do elenco no produto final). É que os roteiristas são personagens praticamente desconhecidas pelo público, talvez porque sua tarefa seja menos “épica”, glamorosa ou interessante que a da realização do filme. No entanto, há algumas exceções de roteiristas conhecidos como Charlie Kaufman (autor de “*Being John Malkovich*”, “*Confessions of a Dangerous Mind*”, “*Eternal Sunshine of the Spotless Mind*” y “*Adaptation*”), Guillermo Arriaga (autor de “*Amores perros*”, “*21 Grams*” y “*Babel*”) ou, em nível local, Aída Bortnik (autora de “*La Tregua*”,

“La historia oficial”, “Tango feroz”, “Gringo Viejo”, “Cenizas del Paraíso” e “Caballos salvajes”). Também há alguns diretores-roteiristas conhecidos (como Woody Allen, Oliver Stone, Quentin Tarantino ou Francis Ford Coppola) ou de autores literários e dramaturgos (como William Shakespeare, Charles Dickens, Stephen King, Truman Capote, J. K. Rowling ou Michael Crichton) cujas obras são adaptadas para o cinema.

O valor agregado de um projeto tem uma incidência direta no *marketing* e implica decisões que excedem a área de influência do Diretor de Produção. É por isso que quem inclui estas categorias é o Produtor Executivo, com a assessoria do Diretor de *Marketing* e a aprovação da Produtora. O Produtor Executivo pega o orçamento preliminar de produção AL (“abaixo da linha”), adiciona estas categorias e obtém o orçamento preliminar de produção “acima da linha” que contabiliza o total dos custos de produção do filme.

Nesta avaliação, entram em jogo decisões estratégias de *marketing* para as quais o Produtor Executivo precisa da contribuição do Diretor de *Marketing*. Os dois têm que determinar qual é o potencial do projeto para decidir a inclusão ou não de talento com alto nível de popularidade nos itens do orçamento AL (acima da linha). Vejamos um exemplo: Suponhamos que o roteiro tem poucas personagens, poucas locações, que são em nível local, não exige reconstrução de época nem grandes investimentos em produção. À primeira vista, poderíamos dizer que se trata de um filme de orçamento baixo. O mais provável é que o orçamento preliminar de produção AL o reflita (neste exemplo, assumamos que é de \$1.500.000).

Em um primeiro momento, o Produtor Executivo avalia qual será o orçamento total de produção se não forem incluídas grandes estrelas. A soma de itens acima da linha incrementa um total de \$500.000, com o qual o orçamento total de produção ascende a \$2.000.000. Trata-se de um orçamento baixo com possibilidade de lucro limitada. O Produtor Executivo calcula que os lucros serão em torno de \$300.000. Como consequência, o *índice de retorno de investimento* estimado é de 15% (resultante da divisão entre os \$300.000 de lucro e os \$2.000.000 de investimento e multiplicado por 100).

Agora, suponhamos que se trata de uma história que poderia interessar a um público mais amplo se forem incluídos elementos que agreguem valor ao projeto. Aconselhado pelo Diretor de *Marketing*, o Produtor Executivo decide avaliar esta possibilidade e elabora um orçamento preliminar de produção AL (acima da linha) com atores conhecidos nos papéis mais importantes e uma trilha sonora atrativa. Consulta os preços de mercado

para estes itens e elabora um orçamento AL (acima da linha) que tenha como resultado \$1.000.000. O orçamento total de produção ficaria em \$2.500.000 e resta projetar os lucros para este enfoque.

Suponhamos que a estimativa lance um lucro de ordem dos \$750.000. Como consequência, o retorno do investimento se situa em 30% (\$750.000 divididos por \$2.500.000 e multiplicados por 100). Neste caso, o Produtor Executivo não só aumentou o lucro em valores nominais (passou de \$300.000 a \$750.000), mas também em valores percentuais (no primeiro caso, a produtora gera um lucro de 15% sobre o investimento e, em segundo, um 30%). A segunda opção é a mais adequada, já que é a melhor forma de conseguir os objetivos da Produtora (obter o máximo de retorno sobre o seu investimento).

Como parâmetro geral, diremos que o índice de retorno de investimento (o que explicaremos mais adiante) serve como guia para determinar o investimento em termos de eficiência. Independente das quantias nominais (isto é, os valores absolutos) do investimento e dos lucros, a porcentagem do índice de retorno de investimento nos indica qual é o investimento que gera mais dinheiro por cada \$ investido no projeto.

Mas também temos que considerar o *volume* de capital em termos absolutos. Comparemos dois projetos totalmente diferentes. O primeiro é o projeto X que requer um investimento total de \$500.000 e para o qual é projetado um lucro de \$500.000. Não está nada mal, já que tem um IRI de 100%. O segundo é o projeto Y que requer um investimento total de \$5.000.000 e para o qual se projeta um lucro de \$2.000.000. Neste caso, o IRI é menor (40%), mas, em termos nominais, quadruplica o lucro do projeto X. A decisão por X ou Y dependerá do volume de capital com o qual a Produtora conta, podendo, inclusive, optar por produzir ambos. Enfim, é necessário avaliar todas as variáveis financeiras e estratégicas para se chegar a uma decisão acertada.

5.2.2 Os itens acima da linha

Os itens correspondentes ao orçamento preliminar de produção “acima da linha” estão indicados em cinza no modelo de orçamento de produção apresentado no modelo do ponto 5.1.1. Estes são itens que correspondem aos custos *acima da linha* e é o Produtor Executivo quem deve completá-los. São eles:

- 1.1- Obra original
- 1.2- Roteiro cinematográfico
- 2.1- Diretor
- 3.1- Produtor Executivo
- 3.2- Custos de desenvolvimento
- 5.1- Elenco de 1ª categoria (ou principal)
- 5.2- Elenco de 2ª categoria (ou secundário)
- 6.1- Sindicato de atores
- 13.1- Compositor
- 13.4- Direitos fonogramas

O primeiro item 1.1 (Obra original) é contabilizado apenas caso o roteiro seja uma adaptação de uma obra pré-existente (como uma novela, uma série de televisão, uma obra de teatro, etc.). Este item indica a soma paga ao titular em conceito de compra dos direitos de adaptação da obra. Obviamente que, se for um *best-seller*, o custo será elevado, mas por outro lado agregará valor ao projeto.

A quantia do item 1.2 (roteiro) depende do estipulado nos contratos que os roteiristas assinaram com a Produtora e que estão contabilizados no orçamento de desenvolvimento. Como regra geral, podemos dizer que o valor de um roteiro costuma estar ao redor de 5% do total do orçamento de produção AL abaixo da linha (isto é, sem contabilizar os itens correspondentes ao orçamento de produção AL acima da linha). Apesar de a decisão de contratar um Roteirista ou Roteirista-Editor que pode agregar valor ao projeto já ter sido tomada no começo do desenvolvimento (de outra forma, a esta altura do processo não teríamos um projeto), sua contabilização corresponde tecnicamente ao orçamento de produção acima da linha.

É importante recordar que o valor do roteiro já foi calculado no orçamento de desenvolvimento de projeto, portanto devemos transferir seu valor da maneira como está registrado e faremos o mesmo com o item 3.2 (custos de desenvolvimento). O item 1.2 (roteiro) é calculado somando-se os honorários do Roteirista-Editor e do Roteirista. O item 3.2 (custos de desenvolvimento) inclui o resto dos custos do orçamento de desenvolvimento (isto é, o total, menos os honorários do Roteirista-Editor e o Roteirista). Desta forma, transferimos para o orçamento de produção *todo o orçamento de desenvolvimento*, para isso temos que lembrá-lo na hora de calcular o “investimento total” do projeto (que soma os orçamentos de desenvolvimento, produção e *marketing*).

A pergunta é: por que estes custos aparecem em dois lugares diferentes? Apesar de esta situação ir contra toda a lógica contábil, existe uma explicação que tem a ver com as (más) práticas da indústria. Se for um filme

de longa-metragem, na maioria dos países costuma-se utilizar ajudas, fundos ou subsídios. Em muitos países (como na Argentina), os subsídios são calculados *unicamente* com base no orçamento de produção. Para isso, a Produtora precisa transferir ao mesmo os custos de desenvolvimento para que seja possível recuperá-los.

Mesmo se o projeto no qual estamos trabalhando não se enquadrar em um esquema de ajudas, às vezes *também* é recomendável transferir os custos de desenvolvimento para o orçamento de produção, já que na indústria audiovisual é comum referir-se aos custos de um filme (série, minissérie, etc.), fazendo alusão *apenas* ao orçamento de produção.

Considerando esta realidade, poderíamos considerar o orçamento de desenvolvimento como algo transitório ou temporário, que serve para que nos organizemos internamente e que depois é incorporado ao orçamento de produção. De fato, a clara diferença dos custos que correspondem ao desenvolvimento nos permite um maior e melhor aproveitamento dos recursos. Uma vez terminada esta etapa, faz sentido incluir estes custos no orçamento de produção, já que é comum vê-lo como o que explica o total do investimento necessário para desenvolver e produzir um filme (algo que sabemos que é incorreto, mas contra o qual não faz sentido lutar).

Os valores correspondentes aos itens 2.1 (Produtor Executivo) e 3.1 (Diretor) costumam ser calculados ao redor de 5-10% do orçamento de produção AL (abaixo da linha) para o Produtor Executivo e também um 5-10% para o Diretor. Nestes casos, as porcentagens indicadas são *orientativas*, já que dependem do valor que agreguem ao produto -- um excelente diretor desconhecido pode chegar a demandar honorários menores que um medíocre, mas popular. Isto pode acontecer devido ao valor da sua participação não se dá apenas pela qualidade do seu trabalho, mas principalmente pelo *valor que o seu nome tem para o público* (que frequentemente não sabe avaliar que mérito teve um diretor medíocre no sucesso do filme).

Os itens 5.1 e 5.2 (atores de primeira e segunda categoria) também são calculados no orçamento de produção AL acima da linha e seu valor dependerá do elenco dirigido pelo Produtor Executivo (com a aprovação da Produtora) e a negociação que este realiza com cada um dos atores principais. Apesar dos cargos de 3ª categoria, os pontas e os extras são incluídos no orçamento AL (abaixo da linha) por serem papéis menores, existe uma exceção: os *cameos*. Este termo se refere ao caso de que um ator importante interprete um papel menor. Trata-se de uma decisão estratégica de produção e *marketing* que costuma ser utilizada para filmes de orçamento baixo. Geralmente, um *cameo* tem um custo superior ao mínimo da categoria

correspondente, mas sua aparição no filme ajuda a posicioná-lo e agrega valor ao projeto. Com a inclusão do total do elenco, o Produtor Executivo pode calcular as cargas sociais junto ao sindicato de atores (item 6.1).

O item 13.1 (Compositor) se refere, por um lado, ao autor (ou autores) da música incidental do filme e, por outro, aos autores da música pré-existente que é incluída na trilha sonora. Ao falar do ou dos autores da música incidental, nos referimos à música composta *especialmente* para a trilha sonora do filme. Para calcular o valor, temos que considerar que, apesar de existir quantias mínimas determinadas pelos entes que representam os compositores (na Argentina, SADAIC), não se trata apenas de um piso. Dependendo do compositor escolhido, o Produtor Executivo (com a aprovação da Produtora) deve negociar os honorários correspondentes.

Nesse mesmo item, também calculamos os honorários correspondentes aos autores da letra e da música de canções *pré-existentes* que são incorporadas à trilha sonora. É o caso típico de músicas conhecidas que são incluídas na trilha sonora para agregar valor ao projeto e cujo valor depende do que os autores decidam cobrar por suas músicas (geralmente muito acima do mínimo). Esta escolha determina dois casos possíveis. O primeiro é que a Produtora pague os direitos ao autor de uma música (na Argentina, através do SADAIC) e grave uma nova versão para o filme (cujos custos estão contemplados nos itens 13.2 – músicos - e 13.3 - estúdio de gravação). O segundo caso acontece quando é utilizada uma gravação (ou fonograma) já existente. Aqui, a Produtora não só deve pagar ao autor da letra e da música, mas também ao titular dos direitos sobre o fonograma (isto é, a gravação original cujos direitos pertencem à companhia discográfica). O valor de todos os itens da categoria 13 aqui indicados pode variar enormemente. Para tal, sua inclusão corresponde ao Produtor Executivo (e sua aprovação, à Produtora).

Apesar de tomar um orçamento de longa-metragem de ficção como modelo (por ser mais completo), o mesmo também pode ser adaptado para uma série de televisão ou um documentário. Os princípios são os mesmos, já que temos que considerar a legislação em vigor em matéria trabalhista, fiscal, etc., a aplicação em um fundo de ajuda, as condições exigidas na sua regulamentação.

5.3 Orçamento preliminar de *Marketing*

A esta altura do desenvolvimento do projeto, é indispensável para o Produtor Executivo avaliar sua viabilidade comercial. Já foi colocado à prova pelo Roteirista-Editor que garantiu uma boa história. Por outro lado, o Diretor de Produção estabeleceu que é viável a partir do ponto de vista da produção. Mas o projeto não terá a aprovação final da Produtora até determinar se (além de ter uma boa história e ser viável de produzir) pode ser explorado em um mercado suficientemente grande para garantir o máximo lucro possível. Em outras palavras, a Produtora precisa saber se o projeto é um bom negócio.

Antes de qualquer coisa, temos que esclarecer que, caso se trate de um projeto televisivo, muitas vezes é muito simples chegar a esta conclusão. Tanto é assim que não é necessário realizar este passo (nem os seguintes), já que é possível ir diretamente para a escrita do roteiro. A razão disto é que, como explicamos ao tratar da questão do financiamento de um projeto, muitas vezes o projeto é *vendido* a um canal de televisão e a Produtora passa a ser uma empresa contratada pelo canal (que, por outro lado, passa a ocupar o papel de Produtora). Neste caso, a Produtora contratada faz um cálculo mais simples, que consiste em incluir os custos do orçamento de desenvolvimento e a *Comissão da Produtora* (que expressa o lucro que esta ganhará pelos serviços para os quais o canal a contratou) no orçamento de produção. Como parâmetro, diremos que o padrão de comissão da Produtora (ou *production fee*) é de aproximadamente 15% do orçamento total de produção (que inclui o AL abaixo da linha e o AL acima da linha). A comissão da Produtora é o lucro que esta ganhará independente do que o canal decida fazer com a comercialização do produto terminado, na qual a Produtora não terá nenhuma participação (tanto nas decisões quanto no faturamento).

Feito este esclarecimento, diremos que o *orçamento preliminar de marketing* contabiliza os custos de lançamento comercial do produto. Entram em sua órbita questões relativas à campanha comunicacional e à distribuição. Vejamos a seguir um modelo de orçamento de *marketing*.

FIGURA 49 – Modelo de orçamento de *marketing*

(Continua)

Categoria	Item	Descrição	Valor Unitário \$	Unid. De medida	Quantidade	Total \$	%
1		Marketing					
	1	Gerente de <i>Marketing</i>					
	2	Pesquisa de mercado					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
2		Publicidade					
	1	Contratação Agência de publicidade					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
3		Imprensa e Relações Públicas					
	1	Contratação Agente de imprensa e Relações Públicas					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
4		Promoções					
	1	Custo promoção					
	2	Pessoal promoção					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
5		Distribuição					
	1	Tarifa fixa distribuidor nacional (salas, TV, mercado doméstico, mercados auxiliares)					
	2	Tarifa fixa distribuidor mercado externo					
	3	Outros					
		Subtotal categoria					
6		Desenho gráfico					
	1	Desenho gráfico					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
7		Desenho audiovisual					
	1	Desenho e roteiro de spots e trailers de TV e rádio					
	2	Outros					

(Conclusão)

		Subtotal categoria					
8		Produção material gráfico					
	1	Imprensa					
	2	Outros					
		Subtotal categoria					
9		Produção material audiovisual					
	1	Produção e Multicopiado de trailer, spots de TV, rádio e EPK					
	2	Cópias filme para mercado doméstico					
	3	Cópias filme em vídeo p/TV					
	4	Cópias filme em 35 mm para salas					
	5	Cópias trailer em 35 mm para salas					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
10		Compras espaços publicitários					
	1	Televisão					
	2	Rádio					
	3	Internet					
	4	Via Pública					
	5	Meios impressos					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
11		Administração					
	1	Gastos de escritório					
	2	Advogado					
	3	Contador					
	4	Transporte e logística nacional					
	5	Transporte e logística internacional					
	6	Outros					
		Subtotal categoria					
12		Outros					
13		Imprevistos (10%)					
		TOTAL					

Este modelo segue os princípios básicos dos orçamentos apresentados anteriormente. Os custos a computar estão agrupados em **categorias e itens**. A terceira coluna corresponde à **descrição** de cada um deles. O **valor unitário** se refere ao custo de uma unidade do item correspondente, que se encontra indicada na coluna **unidade de medida**. A quantidade indica quantas unidades de cada item são calculadas e a coluna **total em \$** é o resultado da multiplicação do valor unitário em \$ pela quantidade. A última coluna indica a **porcentagem** de cada item e a categoria em relação ao total do orçamento.

A primeira categoria reúne os custos correspondentes à comercialização ou **marketing** do produto audiovisual. Nela são computados os honorários do **Gerente de marketing**, os gastos relacionados com as **pesquisas de mercado** e **outros gastos de marketing**.

A categoria 2 corresponde à **publicidade** e indica os custos relacionados à contratação de uma agência de publicidade. Dependendo do tipo de agência e de contratação, às vezes as agências incluem serviços correspondentes às categorias 6 (desenho gráfico) e 7 (desenho audiovisual).

A categoria 3 se refere aos gastos relativos à **imprensa e Relações Públicas**; os agentes de imprensa costumam oferecer conjuntamente serviços de relações públicas, já que no caso de produtos audiovisuais costuma limitar-se à organização de uma *avant première* e à distribuição de releases e EPKs (*Electronic press kits*, que são a versão audiovisual de um release e contém o trailer, atrás das câmeras, entrevistas, etc.) aos meios de imprensa. Se a Produtora decidir realizar promoções para a estreia do filme, deve computar na categoria 4 os custos da promoção de venda em si (que pode ser um desconto na compra de entrada ou aluguel do DVD, um sorteio de um produto, um objeto de merchandising, etc.) e do pessoal envolvido na sua implementação.

A categoria 5 indica os custos de distribuição em todos os mercados (salas, mercado doméstico, televisão e mercados auxiliares) tanto em nível nacional quanto internacional. O item 5.1 (distribuição nacional) em geral costuma ficar vazio, mas o incluímos para o pouco frequente caso de que uma distribuidora nacional exija um pagamento fixo não recuperável do faturamento (uma prática pouco frequente). Sequer sabemos calcular se o que exige é um “mínimo garantido”, isto é, uma espécie de adiantamento do faturamento. Como este “mínimo garantido” será (com sorte) descontado do faturamento, aqui devemos assumir que tem custo zero. A distribuição nacional em termos gerais não costuma ter nenhum custo, já que é pactuado com os distribuidores uma *porcentagem* do faturamento. A mesma coisa

acontece com os mercados auxiliares que se referem aos produtos que utilizam *elementos* do filme ou o programa de televisão para a criação de outros produtos como, por exemplo, a trilha sonora para a edição de um álbum, a utilização do logotipo ou elementos da arte do filme em produtos vários, a utilização das personagens para publicidades ou promoções, a venda de direitos de re-make ou de adaptação, etc. O agente costuma cobrar uma porcentagem das vendas que realiza ou um “mínimo garantido”, por isso, o custo também costuma ser zero. Enfim, o mais provável é que não precisemos contabilizar este item.

O item 5.2 contabiliza gastos para a distribuição internacional (tanto do filme quanto das licenças para mercados auxiliares). Para a venda do filme ao mercado internacional pode-se combinar (com um distribuidor ou um agente de vendas) uma porcentagem do faturamento, um “mínimo garantido”, uma soma fixa ou uma combinação de qualquer uma destas modalidades. Assim como no item anterior, só contabilizamos se for uma soma fixa não recuperável por faturamento. Se a Produtora combinar uma porcentagem, ao contabilizar-se como custo zero, diminui-se o valor do orçamento de *marketing*; além disso, obriga-se a distribuidora internacional ou o agente de vendas a concretizar a venda, já que de outra forma não ganhará nada. O problema com este tipo de combinação é o controle. Apenas os grandes estúdios de Hollywood têm uma rede mundial de distribuição que lhes permite controlar o valor do faturamento em termos de distribuição internacional. Por este motivo, é recomendável para a Produtora vender os direitos de distribuição internacional (do filme e dos mercados auxiliares) por uma tarifa plana ou custo fixo. Na distribuição internacional, como diz o ditado, “mais vale um pássaro na mão do que dois voando”.

A categoria 6 corresponde aos gastos de desenho gráfico de todo o material visual que é utilizado para comunicar a estreia do filme (pôsteres, website, avisos para meios impressos, etc.). Da mesma forma, deve contratar-se profissionais que se encarreguem do **desenho do material audiovisual** (categoria 7) utilizado para a publicidade e a imprensa do filme (por exemplo: trailer, spot de rádio ou televisão, Electronic Press Kit, etc.).

É importante esclarecer que em alguns casos, a distribuidora se encarrega dos custos indicados nas categorias 2 (publicidade), 3 (imprensa e Relações Públicas), 4 (promoções), 6 (desenho gráfico) e 7 (desenho audiovisual). Estando incluídos em um ou outro item, trata-se de gastos que a Produtora deverá enfrentar de forma direta ou indireta.

Uma vez desenhado o material, este deve ser produzido; as categorias 8 (**produção de material gráfico**) e 9 (**produção de material audiovisual**) nos

permitem calcular os custos correspondentes. Na categoria 9 são indicados não só os custos de produção das peças de comunicação do filme (como, por exemplo, a edição de um spot de televisão ou um trailer), mas também os das cópias de filmes necessárias para sua comercialização. Calculamos aqui os custos das cópias em 35 mm (ou suporte digital) que devemos enviar aos cinemas para sua projeção, as cópias de vídeo (sobre qualquer tipo de suporte) para que o público possa alugar ou comprar e as cópias em qualidade *broadcasting* (em qualquer suporte) que serão enviadas aos canais de televisão que tiverem adquirido a licença para transmitir o filme.

O desenho e a produção das peças de comunicação implicam na compra de espaços publicitários em meios de comunicação e outras vias através dos quais chegarão ao público. Estes custos estão contemplados na categoria 10 (**compra de espaços publicitários**).

A categoria 11 permite contabilizar os gastos da Produtora relativos à **administração** durante esta última etapa de comercialização do produto audiovisual. Assim como nas etapas anteriores, aqui também encontramos gastos de escritório, legais e contábeis. Também contabilizamos todos os custos de transporte e logística tanto em nível nacional quanto internacional. Em nível nacional, não só devemos transportar e administrar as cópias em 35 mm ou em suporte digital que são enviadas às salas, videoclubes e canais de televisão, mas também todo o material publicitário (pôster, cópias de trailers, cópias de spots televisivos, etc.) que deve ser enviado aos meios contratados para esse fim. Mais uma vez, a distribuidora nacional costuma incluir estes custos dentro dos seus serviços, mas a Produtora terminará pagando por eles de forma direta ou indireta, deste modo, se não estão incluídos em outra categoria, serão incluídos aqui.

Em relação à logística e ao transporte internacional, devemos contabilizar não apenas o envio de internegativos ou másters para realizar as cópias do filme (para salas, mercado doméstico e das peças de comunicação publicitária para sua eventual reprodução), como também o uso dos serviços de um despachante de alfândega e do pagamento de impostos, taxas e tarifas relativos às exportações e importações. Pode ocorrer ainda de a própria distribuidora ou o agente se encarregarem destes custos, mas de uma forma ou de outra a Produtora deverá pagar o valor correspondente na categoria que corresponda.

A categoria 12 permite a inclusão de itens não correspondentes a nenhuma das categorias anteriores. Finalmente, a categoria 13 permite calcular imprevistos (geralmente calculados sobre os 10% da soma das categorias 1 a 12).

5.4 Cálculo preliminar do IRI

Para avaliar a viabilidade do projeto como negócio, o Produtor Executivo deve estimar sua rentabilidade. Considerando o investimento total (desenvolvimento, produção e comercialização), o alto risco e o fator tempo, este projeta o lucro e calcula o índice de retorno de investimento (IRI). Este índice é um coeficiente que indica qual será o lucro por cada real investido no projeto. Mas, para calculá-lo, primeiro deve-se calcular o investimento total e o faturamento estimado total.

É importante que o Produtor Executivo tome consciência do alto nível do risco do projeto. Isto determina duas coisas. Por um lado, que a rentabilidade deve ser suficientemente alta para justificar o projeto e, por outro, existe uma margem de erro considerável nas estimativas. Infelizmente, não existe uma fórmula mágica que permita determinar de maneira exata se um projeto terá sucesso ou não, já que em sua performance incide uma grande quantidade de variáveis incontrolláveis e, com frequência, imprevisíveis. No entanto, isto não invalida este cálculo, que é mais útil que confiar unicamente no nosso olfato ou lançar uma moeda.

Duas questões são primordiais para calcular o índice de retorno de investimento (IRI). Por um lado, o investimento total e, por outro, a estimativa de faturamento total. O investimento total pode ser calculado somando-se os orçamentos de desenvolvimento, produção e *marketing*.

FIGURA 50 – O investimento total

O investimento total é igual a:

$(\text{orçam. de desenvolvimento}) + \text{orçam. de produção} + \text{orçam. de comercialização}$

Devemos recordar que se transferirmos os custos de desenvolvimento para o orçamento de produção (itens correspondentes a roteiro e gastos de desenvolvimento), só teremos que somar o orçamento de produção e o orçamento de *marketing*.

O faturamento total inclui não apenas a exploração de todos os meios de exibição do filme (o mercado audiovisual), como também dos mercados auxiliares (através da venda de licenças), os mercados externos (através de um distribuidor ou um agente de vendas internacional), as ajudas (através de subsídios, prêmios, etc.) e outras contribuições (como, por exemplo, a venda de espaços publicitários, patrocínio, doações, etc.).

FIGURA 51 – O faturamento estimado total

O faturamento estimado total é igual a:

Fatur.Merc.Audiov.+Fatur.Merc.Aux.+Fatur.Merc.Ext.+Ajudas+Outros

Este cálculo é bastante difícil de realizar não só pelas razões antes mencionadas, mas também porque inclui um grande número de estimativas. No faturamento total, incluímos todas as atividades relacionadas ao projeto que geram lucro para a Produtora. Neste sentido, não só consideramos a exploração econômica derivada da exibição do filme e a exploração dos mercados auxiliares, como também outras questões como, por exemplo, o acesso a isenções impositivas, subsídios, prêmios, comercialização de espaços publicitários, etc. É necessário então definir cada um dos componentes deste cálculo.

Os primeiros três elementos -- mercados audiovisuais, mercados auxiliares e mercados externos -- fazem parte do que conhecemos pelo nome de mercado do entretenimento audiovisual. No meu livro “*Marketing Audiovisual: el mercado del entretenimiento audiovisual*”, explico que:

[...] Hollywood percebeu que seu negócio não era apenas o cinema e sim o entretenimento.

A partir desta redefinição, surge a diversificação dos estudos em três ramos: os mercados audiovisuais (ou cadeia distributiva), os mercados auxiliares e os mercados externos.

Por mercados audiovisuais (ou cadeia distributiva) entendemos todas as formas de comercialização de um filme: exibição nas salas, TV, vídeo e outros. Os estúdios se lançaram, desde um primeiro momento, à exploração da cadeia distributiva, devido ao potencial de lucros que isto representava. Primeiro, se dedicaram à distribuição e exibição em salas. Depois, fizeram o mesmo com a televisão e o vídeo ou DVD.

Por mercados auxiliares, entendemos aqueles negócios que utilizam

como matéria-prima *elementos* de um filme (personagens, imagens, roteiro, arte, música, etc). Os mercados auxiliares mais importantes nos EUA são: o negócio discográfico, o merchandising, os videogames, o negócio editorial e as promoções.

Os mercados externos não são nada mais que a repetição dos mercados audiovisual e auxiliar em território estrangeiro⁵⁰. (T.N.)

Temos que dizer que, ao calcular o faturamento estimado da Produtora, temos que considerar, a princípio, todos os tipos de exibição do filme, assim como também (se corresponder ao perfil do projeto), a venda de licenças para os mercados auxiliares.

A estimativa de faturamento para o mercado externo não explica que devamos calcular os mercados audiovisuais e auxiliares para todos os países do mundo (algo que, por outro lado, seria impossível). Geralmente, a Produtora busca vender os direitos de exibição nos mercados audiovisuais e a representação de licenças para os mercados auxiliares a um distribuidor ou um agente de vendas internacional. As condições desta venda variam de país para país e de projeto para projeto e podem incluir inúmeras combinações, que vão desde uma quantia fixa até uma porcentagem do faturamento. O que o Produtor Executivo deve calcular aqui é um preço fixo *razoável* pelo qual poderia vender todos os direitos deste tipo de projetos a um distribuidor internacional.

Para realizar uma estimativa de faturamento nos mercados audiovisuais, auxiliares e externos, o Produtor Executivo requer a pesquisa de mercado. Para esta tarefa, precisa da ajuda do Gerente de *marketing*, que pesquisa, a princípio, a performance de outros filmes similares ao projeto nestes mercados. Para determinar quais são os filmes que usará como mostra na sua pesquisa, deve aplicar o seguinte critério: Em primeiro lugar, o Gerente de *marketing* seleciona da lista de filmes dos quais tem informação aqueles que coincidem com o projeto em relação aos seguintes parâmetros:

- País de procedência.
- Nível de produção: orçamento baixo, médio ou alto.
- Gênero.

Estas três primeiras características são essenciais, por isso é necessário descartar os filmes que não coincidem com elas (sem importar quantas coincidências haja em outros aspectos). Sobre a lista de filmes que fica-

50 DEL TESO, 2008.

ram depois da primeira seleção, é necessário aplicar outros parâmetros que permitem refinar ainda mais o cálculo. Da lista resultante, o Gerente de *marketing* escolhe para a mostra os filmes que tenham maior quantidade de coincidências nos seguintes elementos:

- Talento: filmes nos quais tenham trabalhado os mesmos talentos que em nosso projeto (atores, diretor, roteirista, etc.).
- História: filmes que tenham elementos da história similares ao nosso projeto.
- Temática: filmes que tratem dos mesmos temas ou enfoques similares ao do nosso projeto.
- Outros: qualquer outro elemento relevante que mostre semelhanças com o nosso projeto.

Após aplicar estes critérios, resta um grupo de filmes – quanto maior for o número de filmes na mostra, menor será o erro. Também temos que considerar que não podemos voltar muito no tempo. A dinâmica do consumo varia ao longo dos anos, por isso será conveniente usar dados de não mais de dez anos de antiguidade. Sobre esta mostra, o Gerente de *marketing* realiza um cálculo da média de vendas em cada um dos mercados. Estas médias serão tomadas como base de cálculo para a estimativa do faturamento total. É importante esclarecer que muitas vezes é difícil acessar as estatísticas confiáveis ou completas para todos os mercados, por isso, muitas vezes o Gerente de *marketing* precisa realizar projeções. De fato, os dados de bilheteria (correspondentes ao mercado de salas) costumam ser mais fáceis de obter que os do mercado doméstico, mercados auxiliares e mercados externos.

Nestes casos, o Gerente de *marketing* deve extrapolar o faturamento de um mercado para obter uma estimativa do faturamento no outro. Neste processo, recorre à pesquisa através de entrevistas a atores chaves em cada mercado (por exemplo: colegas produtores, distribuidores ou agentes de venda do mercado doméstico, redes de videoclubes, programadores de canais de televisão). Estas entrevistas, apesar de conter um componente importante de subjetividade, servem como parâmetro para refinar as extrapolações. Uma vez realizada a pesquisa de mercado, o Gerente de *marketing* entrega os resultados ao Produtor Executivo.

O outro número importante (que em muitos países costuma ser a maior fonte de lucro da Produtora) é o das ajudas recebidas através de subsídios, isenções impositivas, prêmios, etc. Não contabilizamos aqui os créditos, já que estes fazem parte do financiamento e devem ser devolvidos, já

que, ao final do ciclo, resultam em uma distribuição superior ao valor recebido. Aqui, falamos de todas as ajudas que o Estado ou organizações não governamentais (ONGs) concedem à Produtora e que – em seu caráter de subsídio, isenção ou prêmio – não devem ser devolvidas. Para este cálculo, o Produtor Executivo tem que conhecer as normas, as condições de acesso e os tipos de ajuda que seu projeto pode receber e, com base nas que sejam mais viáveis de obter, realiza o cálculo do valor a receber.

Por último, temos a categoria “outros”, que inclui as fontes de lucro que não correspondem a nenhuma das categorias mencionadas antes. Entre elas, podemos nomear as seguintes:

▪ **Venda de espaços publicitários:**

- **Publicidade não tradicional (PNT):** O filme será exibido ao público, por isso, pode ser utilizado como veículo publicitário. A aparição de produtos e marcas, assim como sua menção dentro de um filme, é chamada de publicidade não tradicional ou PNT (*product placement*, em inglês).
- **Patrocínio nos títulos do filme:** Ainda que esta modalidade não seja muito utilizada, também é possível vender a uma marca um espaço como patrocinador ou apresentador nos títulos (ou créditos) do filme.
- **Patrocínio em veículos publicitários:** O filme não é a única peça de comunicação que chegará ao público. Para fazê-lo conhecido, realizaremos uma campanha publicitária que incluirá diferentes peças de comunicação como pôsteres, avisos em meios gráficos, spots de televisão, spots de rádio, etc. Também é possível incluir marcas que apresentem ou patrocinem o filme em cada uma destas peças. Os veículos publicitários certamente chegarão a mais pessoas que as que finalmente vão ver o filme ou minissérie, por isso, este tipo de acordo costuma ser o mais estendido.
- **Doações:** Aqui são contabilizadas as doações em dinheiro, em trabalho ou em espécie de todo tipo. Muitas vezes um projeto audiovisual gera um interesse especial que faz com que algumas pessoas ou entes doem dinheiro, serviços ou bens sem pedir nada em troca. As doações realizadas em trabalho ou em espécie devem ser traduzidas em uma quantia em dinheiro e incluídas como parte do faturamento.

Uma vez obtidos os dados principais (investimento total e faturamento total), é possível calcular o lucro estimado total do projeto, resultado da subtração entre o investimento total e o faturamento total. Este resultado não faz parte do IRI, mas nos permite sua tradução a valores absolutos. Recordemos que o melhor negócio nem sempre é o que tem o

maior IRI. Como sinalizamos anteriormente, a questão do volume de lucro é um elemento a considerar na determinação do melhor negócio.

FIGURA 52 – Lucro estimado total

O lucro estimado total é igual a:

Faturamento Estimado Total – Investimento Total

Depois de obter o investimento total e o faturamento total, o Produtor Executivo calcula o índice de retorno de investimento (IRI), que é resultado da divisão do Faturamento estimado total pelo investimento total.

FIGURA 53 – O índice de retorno de investimento

O Índice de Retorno de Investimento é igual a:

Faturamento Estimado Total/Investimento Total

É obtido assim um número que indica quanto a Produtora vai faturar por cada real investido no filme. Em consequência, todo índice menos 1 significa perda e vice-versa.

5.4.1 Exemplo de cálculo do IRI

Para o cálculo de IRI, temos que projetar 3 cenários:

- **Cenário realista:** É o cálculo mais próximo da realidade, considerando-se a performance passada de filmes com características semelhantes à nossa. Toma-se como base a média de todos os filmes incluídos na mostra.
- **Cenário otimista:** Neste caso, os filmes da mostra são organizados do maior para o menor faturamento. Em seguida, a metade inferior da mostra é descartada e é feita uma média com a metade superior.
- **Cenário pessimista:** Aqui tomamos como base de cálculo a metade inferior da mostra.

Exemplo:

Cálculo de média para o cenário realista:

Faturamento estimado total	
Filme 1	\$2.000.000
Filme 2	\$1.800.000
Filme 3	\$1.500.000
Filme 4	\$1.100.000
Filme 5	\$900.000
Filme 6	\$700.000

Média	\$1.333.333

Cálculo de média para o cenário otimista:

Faturamento estimado total	
Filme 1	\$2.000.000
Filme 2	\$1.800.000
Filme 3	\$1.500.000

Média	\$1.766.667

Cálculo de média para o cenário pessimista:

Faturamento estimado total	
Filme 4	\$1.100.000
Filme 5	\$900.000
Filme 6	\$700.000

Média	\$900.000

Com estes números, realizamos o cálculo do IRI do modo indicado na próximo FIGURA:

FIGURA 54 – Cálculo do IRI

Cenário realista	
Investimento em desenvolvimento	\$0
Investimento em produção (inclui desenvolvimento)	\$1.250.000
Investimento em comercialização	\$450.000
Investimento total	\$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	\$1.333.333
Ajudas	\$850.000
Outros	\$150.000
Faturamento estimado total	\$2.333.333
Lucro	\$633.333
IRI	1,37

Neste exemplo, o orçamento de desenvolvimento foi totalmente transferido ao de produção, por isso não está contabilizado. Os resultados do cálculo indicam que, em circunstâncias normais, este projeto ganharia \$2.333.333 de faturamento estimado total sobre um investimento de \$1.700.000. O IRI o reflete indicando que, para cada dólar investido, a Produtora faturará \$1,37. Se multiplicarmos o total do investimento (\$1.700.000) pelo IRI (1,37), o resultado nos indica os \$2.333.333 de faturamento. Isto significa um lucro de \$633.333, isto é, 37 % sobre um período de três a quatro anos.

Considerando os dados macroeconômicos do país (por exemplo: inflação, taxas de juros oferecidas pelos bancos, previsibilidade da economia, etc.) e o nível de risco do projeto, o Produtor Executivo tem que determinar se é ou não um projeto rentável.

Vejamos como seria um cenário otimista.

FIGURA 55 – Cálculo do IRI

Cenário otimista	
Investimento em desenvolvimento	\$0
Investimento em produção (inclui desenvolvimento)	\$1.250.000
Investimento em comercialização	\$450.000
Investimento total	\$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	\$1.766.667
Ajudas	\$950.000
Outros	\$200.000
Faturamento estimado total	\$2.916.667
Lucro	\$1.216.667
IRI	1,72

Em circunstâncias ideais, o projeto geraria um faturamento de \$2.916.667; isto é, que por cada dólar investido, a Produtora espera faturar \$1,72 (ou seja, estima-se 72% de lucro). Neste exemplo, calculamos que o valor faturado em termos de apoios será maior, assim como também a possibilidade de conseguir maiores contribuições por publicidade. É importante considerar estes aspectos, tanto para o cenário otimista quanto para o pessimista, já que uma maior ou pior performance na exibição do filme impacta nos dados do resto dos faturamentos.

Vejamos como seria a situação em um cenário pessimista.

FIGURA 56 – Cálculo do IRI

Cenário pessimista	
Investimento em desenvolvimento	\$0
Investimento em produção	\$1.250.000
Investimento em comercialização	\$450.000
Investimento total	\$1.700.000
Faturamento Merc. Audiov. + Merc. Aux. + Merc. Ext.	\$900.000
Ajudas	\$750.000
Outros	\$100.000
Faturamento estimado total	\$1.750.000
Lucro	\$50.000
IRI	1,03

Para este exemplo, calculamos um valor menor em termos de ajudas e outros valores. Neste último caso, praticamente não existe lucro, mas isto não significa necessariamente que o projeto seja inviável. De fato, este exemplo nos indica que, em circunstâncias normais, o projeto geraria um retorno de 37%, em circunstâncias ideais 72% e, no pior dos casos, não geraria perdas. Em outras palavras, trata-se de um investimento que nunca gerará perdas, o que é muito mais do que a maioria dos investimentos pode prometer.

Se o nosso projeto tiver um lucro muito baixo (ou até mesmo perdas) em um cenário realista, o Produtor Executivo tem que avaliar se é possível melhorar o IRI. Para fazê-lo, pode cortar gastos ou melhorar as entradas. A primeira opção pode ser viável, mas nem sempre é recomendável já que, por um lado, pode determinar um corte das ajudas (que em alguns casos costumam ser calculadas com base no investimento) e, por outro lado, pode levar a uma perda de valores de produção (e, consequentemente, de atratividade para o público), o que faria o cálculo deixar

de ser realista. A segunda opção é a mais recomendável e tem a ver com apresentar novamente o projeto, seja a partir da área do roteiro (apresentando novamente a história), da produção (encontrando formas inovadoras ou mais eficientes de produção ou financiamento que signifiquem uma diminuição do investimento sem diminuir os valores de produção) ou de *marketing* (por exemplo, reapresentando o enfoque do orçamento AL acima da linha, ou tornando mais eficiente a estratégia de comunicação e distribuição).

Metodologia dpa-18º Passo

5.5 Avaliação 4

O Produtor Executivo se reúne com os líderes destas três áreas e estudam as diferentes estratégias em cada área. É necessário considerar que não se trata de compartimentos estanques, por isso cada nova estratégia tem que ser avaliada nas três áreas. Se determinar que é possível realizar uma melhoria na história, o Roteirista-Editor volta ao passo que considera conveniente para a reapresentação da mesma, levando o processo de desenvolvimento para o passo correspondente. Se a melhoria vier da área de produção ou de *marketing*, cada equipe deve voltar ao passo correspondente nesta metodologia. Neste caso, a partir desse ponto em diante, as três equipes terão que repetir os mesmos passos até chegar ao 17º (cálculo preliminar do IRI). Isto implica um aumento nos custos do projeto, por isso, é necessário voltar a apresentar o orçamento de desenvolvimento.

Caso concluam que não há possibilidades de melhorar o IRI, o Produtor Executivo apresenta a situação para a Produtora, que cancela o projeto e assume a perda do investimento no desenvolvimento até o momento.

Se, por outro lado, o cálculo preliminar do IRI demonstrar que o projeto (tal como está apresentado) é viável como negócio para a Produtora, o trabalho avança para a elaboração definitiva dos documentos que até agora tinham caráter preliminar e serviram para trabalho interno. O primeiro deles é o roteiro.

5.6 O roteiro

Após uma longa viagem (provavelmente mais de um ano a partir da confirmação da equipe de desenvolvimento), a história finalmente está se encaminhando para o seu formato final, o roteiro. A diferença entre escaleta e roteiro é, mais que tudo, de *grau*, já que este último descreve o que o espectador vê e escuta com o máximo detalhe possível. Em outras palavras, leva à sua máxima expressão o processo iniciado na escaleta. Para isso, traduzimos a história em imagens e sons. Há uma única diferença de qualidade: pela primeira vez aparecem os diálogos.

Como sinalizamos anteriormente, não é objetivo deste livro ensinar a escrever roteiros e sim proporcionar ao Roteirista-Editor profissional uma série de padrões de qualidade pelos quais avaliar quando um documento de roteiro estiver pronto para ser aprovado. No caso do roteiro, nos concentraremos em questões relativas a formato e diálogos. Para aprofundar sobre teoria de roteiro, recomendamos consultar esta bibliografia básica:

- “El guión”, de Robert McKee.
- “*The Screenwriter's Workbook*”, de Syd Field.
- “Como convertir un buen guión en un guión excelente”, de Linda Seger.
- “Screenwriting Updated”, de Linda Aronson.
- “The Screenwriter's Problem Solver”. de Syd Field.
- “The Art and Science of Screenwriting”, de Phil Parker.

5.6.1 Formato

Um roteiro deve manter um formato que foi padronizado em nível mundial para que cada página represente aproximadamente um minuto de filme. Para isso, recomendamos utilizar qualquer *software* especializado para escrita de roteiro, como Celtx ou outro semelhante.

O formato correto do roteiro não é uma questão menor; com base na quantidade de páginas, os profissionais encarregados dos processos de

produção podem calcular questões muito importantes, como a quantidade de dias de rodagem até a quantidade de material virgem que deve ser comprado e processado, etc. Como existem *softwares* especializados, não há desculpas para escrever um roteiro em um formato incorreto, o que nos daria uma imagem pouco profissional e dificultaria o trabalho do resto da equipe de desenvolvimento. No entanto, é importante esclarecer uma coisa: os programas de escrita de roteiro não possuem inteligência artificial, por isso, dependem dos roteiristas para chegar a uma página por minuto. De fato, para que o processo de “uma página por minuto” funcione, o Roteirista deve fazer duas coisas: descrever a ação da maneira mais fiel possível e logo ler o roteiro cronometrando a duração das páginas.

Daremos algumas recomendações para ajudar o Roteirista nesta tarefa. Em primeiro lugar, as ações complexas devem estar decompostas em uma série de ações simples para manter a proporção da concentração de informação. Vejamos um exemplo de uma ação complexa escrita incorretamente: “Pablo e Diego brigam ferozmente”. Descrito desta forma, ao realizar os cálculos de tempo, o programa não pode fazer mais que concluir que esta ação durará uns poucos segundos, quando na realidade sabemos que levará muito mais tempo contar a luta feroz entre Pablo e Diego. O Roteirista deve decompor este tipo de ações completas em outras mais simples. Por exemplo: “Pablo lança com força o seu punho e acerta em cheio o rosto de Diego. Diego, por um momento atordoado pelo golpe, toca o próprio rosto e observa um instante o sangue que emana do seu lábio. Enfurecido, devolve o golpe com tal força que desequilibra a Pablo, que cai sobre a mesa...” E assim podemos continuar com a descrição até que consideremos que foram descritas ações suficientes que definem o que é uma “briga feroz”. Uma vez terminada a escrita, o Roteirista deve ler em voz alta a cena e cronometrar sua duração para constatar se é adequada. Caso seja necessário ocupar mais espaço para manter a relação entre páginas e minutos, é possível escrever uma oração por linha. Uma vez terminada a primeira versão do roteiro, o Roteirista deve ler o roteiro completo e cronometrar o tempo para realizar as correções necessárias.

5.6.2 Estilo de redação

Antes de passar para a questão dos diálogos, é conveniente fazer algumas recomendações relativas ao estilo de redação do roteiro. Na minha experiência como consultor, encontrei alguns vícios de escrita que é melhor evitar. A seguir, uma série de recomendações que ajudam a melhorar o estilo de redação:

- Evite utilizar palavras como “vê-se” e “escuta-se” (ou similares). Se descrevemos a parede de um quarto onde há um pôster, já o estamos vendo. Se descrevemos o som rítmico do teclado do computador no qual a personagem trabalha, estamos escutando-o. É redundante, incômodo e pouco profissional escrever “Vê-se um pôster. Escuta-se o som rítmico das teclas de computador”.
- Não se deve repetir os cabeçalhos da cena na descrição da mesma. Se o cabeçalho diz INT - RESTAURANT - DIA, é redundante começar a descrição da cena com: “Leandro está no restaurante”.
- Concentre-se em escrever sobre coisas “que podem ser filmadas”: No roteiro, temos que escrever o que os atores podem atuar e o diretor, filmar. Vejamos um exemplo: “Sara se dirige para a casa da sua mãe para pedir dinheiro”. Esta frase não tem sentido em um roteiro. O que o público verá é Sara caminhando – a menos que escutemos a voz da personagem em off dizendo “Agora vou pedir dinheiro para a minha mãe”. O público só percebe o que pode ser visto e escutado.
Outro erro diz respeito à narração do tipo literária. No tratamento, permite-se o uso de certos recursos próprios da literatura, já que uma das suas funções é transmitir sensações, climas, etc. Mas o roteiro não é literatura. Vejamos um exemplo: “Os ondulados cabelos de Sara lembram as ondas de um mar embravecido, golpeando com fúria contra os rochedos”. É impossível que o diretor, por mais que conte com o melhor cabeleireiro do mundo, possa filmar isso. Será mais útil descrever como são os cabelos de Sara, caso seja relevante para a história. E se não o for, é melhor eliminar toda referência a eles.

Por outro lado, há processos internos de um personagem que são possíveis de filmar e, portanto, devem ser descritos no roteiro. Por exemplo:

INT – BAR DON BETO – DIA

Juan segura as mãos de Ana e a olha nos olhos.

JUAN

Se eu traí você com Carolina,
é porque eu me lembrava de você

Ana, não acredita nele.

A frase “Ana, não acredita nele” é algo que a atriz pode interpretar, o diretor pode filmar e o espectador perceber e compreender.

- Evite descrever a ação no diálogo: Os parênteses em um diálogo servem apenas para esclarecer questões que têm a ver com o que a personagem diz. O que a personagem faz deve ser indicado como descrição. Vejamos um exemplo do que NÃO deve ser feito:

JUAN
(segurando as mãos de Ana
e olhando-a nos olhos)
Se eu traí você com Carolina,
é porque eu me lembrava de você

Esta descrição entre parênteses não se refere ao que Juan diz. Se dissesse “humilhado”, “sentido” ou desesperado, aí sim seria correto colocá-lo entre parênteses no lugar correspondente ao diálogo. As descrições de ação entre parênteses não só são desagradáveis para o leitor, como também ocupam mais linhas do que realmente correspondem e, como consequência, distorcem a relação entre páginas e minutos.

- Evite referências técnicas: Especificações como “primeiro plano sobre” ou “panorâmica lateral” não deveriam estar no roteiro. O enquadramento e a colocação em cena são incumbência específica do diretor, não do roteirista. A linguagem técnica tem um lugar e esse lugar é chamado roteiro técnico – que é elaborado pelo diretor. Isto não significa que o roteirista tenha que abster-se de contar como ele visualiza a história em imagens. Ao contrário, quando falamos de estilo na seção dedicada ao tratamento, vimos que uma das ferramentas que o roteirista tem para expressar o seu estilo é a colocação em cena e o enquadramento. Ao escrever uma cena, o roteirista pode visualizá-la como se estivesse vendo o filme. Um bom roteirista transmitirá a colocação em cena e o enquadramento sem que o leitor perceba. E não é porque queira enganar o diretor e sim porque deve tentar conseguir a conexão emocional para que o leitor mergulhe na viagem emocional da qual tanto falamos. Um roteiro cheio de tecnicismos não faz mais que lembrar ao leitor que o que ele está lendo são palavras em um papel ao invés de permitir que este imagine a história em imagens e sons. Vejamos um exemplo de como escrever um enquadramento ou colocação em cena sem que seja algo técnico: “Uma lágrima cai lentamente pelo rosto de Ana”. Esta oração permite que o leitor imagine automaticamente, em primeiríssimo primeiro plano, sem perceber o que está fazendo. Outro exemplo: “Ana chora na imensa solidão da deserta estação de trem”. Sem dúvidas, o leitor não pode deixar de imaginar um plano geral ao ler a cena.

Não importa se o roteirista depois se transformar no diretor do filme. Não há desculpa, quando alguém desempenha a função de roteirista (sem importar o papel que irá ocupar depois) deve fazê-lo corretamente. Isto não só demonstra profissionalismo, mas também evita que uma pessoa que desempenha os dois papéis (de diretor e de roteirista) se confunda e desperdice energia criativa, já que lhe permite ver claramente os limites entre cada função e se concentrar na que lhe corresponde.

5.6.3 Diálogos

O diálogo é o último elemento a aparecer no processo de desenvolvimento do roteiro. Isto é válido tanto para uma ficção quanto para um documentário (sempre e quando este esteja baseado exclusivamente na narração em off ou material de arquivo com entrevistas já registradas). No entanto, temos que esclarecer que, em alguns documentários, os diálogos correspondem parcial ou totalmente a entrevistas ainda não filmadas, por isso serão espontaneamente gerados durante a rodagem. Nestes casos, o roteirista descreve o que dirá ao entrevistado, tratando de ser o mais específico possível. Se seguiu a Metodologia DPA, conta com uma pesquisa suficientemente detalhada como para prever o que o entrevistado responderá. Se não puder fazê-lo, significa que a pesquisa não foi suficiente.

Nestes casos, o roteiro de documentário é uma espécie de híbrido entre uma escaleta e o roteiro. Terá alguns diálogos textuais (correspondentes às vozes em off ou a material de arquivo com entrevistas já registradas) e outros que serão descritos ou resumidos (das entrevistas por filmar) e que servirão de guia para o diretor para dar sentido a suas perguntas, de forma que possa “orientar” o discurso dos entrevistados.

No caso de um roteiro de ficção, a construção dos diálogos deve ser planejada minuciosamente e enfrenta o difícil desafio de cumprir com uma série de objetivos técnicos (enumerados a seguir), sem deixar de ter uma aparência de naturalidade.

O diálogo tem um valor especial para o roteirista, pois, afinal, são as únicas palavras do seu roteiro que chegam de forma direta ao espectador. Mas o roteirista deve evitar cair na tentação de utilizá-lo como uma plataforma da qual falar ao público, já que provavelmente não provocará neste nada além de tédio e rejeição. A melhor forma de encarar a construção do diálogo, de acordo com McKee, é evitá-lo se puder utilizar outro recurso audiovisual para dar a mesma informação.

O melhor conselho para escrever um diálogo cinematográfico é **não escrevê-lo**. Nunca devemos escrever uma frase de diálogo se somos capazes de criar uma expressão visual que o substitua. O primeiro ataque que deveríamos realizar contra cada cena seria a pergunta: Como poderia escrevê-lo de forma totalmente visual, sem recorrer a nenhuma frase de diálogo? Devemos obedecer a lei das recompensas decrescentes: quanto mais diálogos escrevermos, menor será o efeito que terão. Se escrevermos diálogo após diálogo, obrigando as personagens a entrar em quartos, a sentar-se em cadeiras e a falar, falar e falar, os momentos de bom diálogo ficarão enterrados debaixo desta avalanche de palavras. Mas, se escrevermos para o olhar, quando chegar o diálogo, e este chegará, provocará interesse no público, que estará esperando faminto por ele. A redução do diálogo como alívio da imagem primordialmente visual ganhará importância e poder⁵¹. (T.N.)

Na minha experiência como consultor de roteiro, vejo que na América Latina existe um grande problema com o diálogo provavelmente arrastado, por um lado, pela escassez de profissionais dedicados totalmente ao roteiro (principalmente no cinema, onde na maioria dos casos trata-se de diretores que escrevem) e, por outro, por uma educação audiovisual baseada em novelas. É que os diálogos nas novelas (mesmo naquelas bem escritas) costumam ter características opostas às necessidades de um roteiro de longa-metragem, inclusive de uma minissérie de ficção. Depois de ter consultado centenas de projetos de toda América Latina, várias vezes encontrei diálogos expositivos, redundantes, sem subtexto, pouco naturais ou instrutivos. Com base nesta experiência, elaborei a seguinte lista de recomendações para escrever os diálogos:

- Devem estar equilibrados com a ação: Desta forma, evita-se a síndrome das “cabeças falantes”, mais próprios das novelas que dos longas-metragens ou minisséries.
- Não devem ser expositivos: Não devem dar ao espectador a informação que poderia ser contada com ações ao invés de fazê-lo com palavras.
- Devem desenvolver o subtexto: Deve-se evitar que as personagens *expliquem* ao telespectador o que lhes ocorre realmente. Um bom diálogo permite ao público entender o que acontece com uma personagem a partir do que ela *não* diz.
- Devem ser naturais: Muitas vezes são gramaticalmente corretos, mas, quando colocados na boca de um ator, soam forçados ou artificiais. Um diálogo não é uma conversação e deve ser natural, apesar de que seu conteúdo deve ser superior ao da fala cotidiana. Por

51 MCKEE, 1999.

exemplo, recomenda-se decompor as orações longas e complexas em várias orações curtas e de construção simples.

- Devem ser econômicos: Trata-se de dizer mais com menos palavras, evitando as banalidades e, em geral, todo o uso desnecessário de palavras. Os diálogos extensos (salvo poucas exceções) entediam o espectador e o desconectam da história.
- Devem fazer a história avançar: A direção e o sentido do diálogo devem ser cuidadosamente planejados para gerar conflito, gerar viradas, provocar mudanças.
- Não devem ser redundantes: Não devem repetir informação que está sendo transmitida de maneira audiovisual ao espectador. Se, em uma cena, o telefone tocar, não é necessário que um personagem diga: “O telefone está tocando”, para que o telespectador saiba.
- Cada personagem deve ter sua própria voz: Um bom roteirista sabe que o diálogo é um dos recursos com que conta para dar forma à caracterização. Quando as personagens falam todas da mesma maneira, não é aproveitada uma ferramenta fundamental da caracterização e atenta-se contra a credibilidade.
- Não deve tentar doutrinar o público: Ninguém gosta que lhe digam como pensar. Os diálogos que tentam convencer o espectador a adotar uma ideologia ou uma visão de mundo não geram outra coisa além de rejeição.

Voz em *off*

Dizemos, em português, “voz em *off*” (*voice over*, em inglês) para a voz que não corresponde ao tempo e/ou espaço da cena. Se for a voz de um personagem que está na cena, mas não o vemos, dizemos que se trata de uma voz “fora de campo” (*off-screen*, em inglês). Esclarecemos por que o uso da palavra *off*, que, em espanhol, serve para uma coisa e, em inglês, para outra, pode gerar confusão naqueles que leem textos em inglês. Obviamente, utilizaremos a aceção em espanhol para fazer referência aqui à voz de um personagem que não corresponde em tempo ou em espaço à cena que o espectador está vendo.

A voz em *off* corresponde também ao diálogo, apesar de ter algumas particularidades próprias. É simplesmente outro recurso que pode ser utilizado de maneira correta ou incorreta. Diferentemente do diálogo, a voz em *off* pode não ser “natural”, trata-se de um tipo de discurso bastante próximo à literatura e admite, em alguns casos, o uso dos seus recursos estilísticos.

Uma forma incorreta de usar a voz em *off* é para “explicar” ao público algo que o roteirista não é capaz de deixar claro através da história. Outras

vezes, o uso equivocado tem a ver com a exposição; isto é, dar informação que poderia ser contada em imagens.

A narração em *off* é o mais parecido à voz onisciente da literatura que o mundo audiovisual possui, mas é um grave erro cair na tentação de usá-la da mesma forma. Isto pode ser visto em alguns filmes e, especialmente, em adaptações ruins de obras literárias que apenas transcrevem o texto, colocando-o como voz em *off*.

Por outro lado, da mesma forma que para os diálogos, se utilizarmos a voz em *off* para instruir ou para fazer alarde do nosso talento, não conseguiremos nada além de tédio e rejeição por parte do espectador. A função deste recurso deve ser complementar ou contrastar com o resto dos elementos que compõem a história. Sobre isto, McKee comenta:

A narração com voz em *off* é outra maneira de apresentar explicações. Igual aos flashbacks, pode ser bem ou mal feita. Devemos submeter nossas narrações à seguinte prova: «Ao eliminar a voz em *off* do meu roteiro, a história continuará sendo contada?». Se a resposta for sim... a abandonamos. Habitualmente, é aplicado o princípio que estabelece que «menos é mais»: quanto menos usar a mesma técnica, maior impacto terá. Portanto, eliminaremos tudo o que pudermos eliminar. Mas existem algumas exceções. Se, apesar de eliminar a voz em *off*, a história se mantiver por si mesma e estiver bem narrada, provavelmente teremos utilizado a voz em *off* pelo único motivo positivo que existe, como contraponto⁵². (T.N.)

O princípio da economia na utilização de um recurso também rege no caso da voz em *off* — lembremos sempre de que “menos é mais”. O abuso ou o uso de forma pretensiosa da voz em *off*, como no filme “Y tu mamá también” (2001, escrito por Alfonso e Carlos Cuarón), tendem a provocar a desconexão emocional do público que não tem outra escolha a não ser sentir-se insultado em sua inteligência.

Também não é conveniente utilizar este recurso como remendo para esconder a falta de capacidade do roteirista. Assim como nas sequências oníricas, os diálogos ou os flashbacks, a voz em *off* não deve ser utilizada para substituir algo que o roteirista não soube contar com imagens. Quando McKee diz que “mostra, não explica”, refere-se justamente a isto:

É necessário pouco talento e ainda menos esforço para encher uma trilha sonora com explicações. «Mostra-se, não se explica» é uma chamada ao espírito artístico e à disciplina, um aviso para todos

52 Ibidem.

nós, para que não nos rendamos à preguiça e sim estabeleçamos limitações criativas que exijam o maior uso possível da imaginação e do nosso suor. É um trabalho duro dramatizar cada virada para convertê-la em um fluir contínuo e natural de cenas, mas quando nos permitimos a comodidade de recorrer a uma narração «direta», atrofiamos nossa criatividade, destruimos a curiosidade do público e matamos o impulso narrativo.

E o que é ainda mais importante: «Mostra-se, não se explica» respeita a inteligência e a sensibilidade do público. Devemos convidar os espectadores para que invistam o melhor de si mesmos no ritual, que vejam, sintam e tirem suas próprias conclusões. Não devemos sentá-los no nosso colo como se fossem crianças e «explicar» a vida para eles, porque o uso excessivo e incorreto da voz em *off* não só é um sintoma de preguiça mas também de condescendência. E se esta tendência for mantida no cinema, se degradará até converter-se em romances adulterados e nossa arte morrerá⁵³. (T.N.)

Em um documentário, a voz em *off* é o único diálogo que o roteirista escreve. Neste caso, compartilha algumas características comuns com a ficção. Fundamentalmente, a que se refere à conveniência de contar, no lugar de explicar. Se existe algo que pode ser contado em imagens, sempre é muito mais interessante para o espectador vê-lo, ao invés de ter alguém contando. Infelizmente, isto nem sempre é possível, mas ainda assim mantém-se o princípio de que se pode ser mostrado, é assim que deve ser feito.

A voz em *off* no documentário também mantém a característica de ser uma narração de um relator onisciente. Mas, diferente da ficção, no documentário, geralmente não serve apenas para complementar ou contrastar com imagens, mas também para organizar, contextualizar ou ampliar. Outra semelhança com a ficção é que deve evitar alarmar ou dar sermão ao público. A “ordem autoritária” ou “a lição sobre como ou o que pensar” demonstra desprezo pela capacidade do público de tirar suas próprias conclusões e não provocam mais que a sua rejeição.

Uma característica própria do documentário é que por ser uma comunicação auditiva, existe um limite na quantidade de dados precisos. Por exemplo, se dissermos que, “em 2008, foram exportados 348.458 kg de farinha” é pouco provável que o espectador retenha esta informação. É melhor dizer que “em 2008 foram exportadas quase 350 toneladas de farinha.” Caso seja necessário, é possível recorrer a gráficos ou quadros que apoiem visualmente a informação transmitida.

O uso da voz em *off* costuma encontrar bastante resistência em do-

53 Ibidem.

cumentaristas de cinema (o que não acontece nos de televisão, onde o seu uso é bastante comum). Na maioria dos casos, esta reticência não tem a ver com um estilo de narração e sim com uma tentativa exagerada de se distanciar do documentário televisivo (que os documentaristas de cinema consideram uma “arte menor”). Nem seria necessário dizer que se trata de um preconceito ridículo e sem fundamento. Há documentários bons e maus tanto no cinema quanto na televisão. Da mesma forma, a voz em *off* é simplesmente um recurso que pode estar bem ou mal utilizado. O certo é que, em um documentário, há 5 formas de transmitir informação ao público: com entrevistas, material de arquivo, reconstrução de fatos, placas e voz em *off*. De todas elas, o roteirista de documentário só pode controlar duas: as placas e a voz em *off*, por isso, prescindir da mais importante (a voz em *off*) é uma escolha arriscada que pode dar certo ou não.

5.6.4 Como avaliar um roteiro

A maioria das diferenças entre o roteiro e a escaleta são de grau, por isso, o Roteirista-Editor utilizará para a análise as mesmas perguntas que para o tratamento e também adicionará outras perguntas específicas de roteiro, que listamos a seguir.

- O roteiro mantém as conquistas da premissa, da sinopse, do tratamento e da escaleta?
- Está formatado de maneira correta?
- Traduz *toda* a informação a uma linguagem audiovisual?
- O estilo de redação é o correto?

Perguntas sobre os diálogos:

- Estão equilibrados em relação à ação?
- Evitam dar informações que poderiam ser mostradas com imagens?
- Trabalham o subtexto?
- São naturais?
- Criam conflito e fazem a história avançar?
- Evitam ser redundantes?
- Dão às personagens uma “voz própria”?
- Evitam dar sermão ao público?

Perguntas sobre a voz em *off* para a ficção:

- Evita explicar ao público o que pode ser mostrado?

- Evita dar sermão ou dizer ao público o que ele deve pensar?
- Serve como complemento ou contraponto para o resto dos elementos da história?
- É utilizada de maneira econômica?
- Evita ser pretensiosa?

Perguntas sobre a voz em *off* para documentário:

- Evita explicar ao público o que pode ser mostrado?
- Evita dar sermão ou dizer ao público o que ele deve pensar?
- Complementa, contextualiza, amplia ou organiza o relato?
- É utilizada de maneira econômica?
- Evita ser pretensiosa?
- Traduz os dados complexos a dados mais simples?

Mais uma vez, o Roteirista-Editor irá trabalhar junto ao Roteirista no processo de reescrita até conseguir uma versão final, que será levada ao Produtor Executivo para a sua apreciação.

Metodologia

dpa-20º Passo

5.7 Registro do roteiro

Depois da aprovação final da Produtora, o Roteirista-Editor e o Roteirista devem realizar o registro do roteiro. Apesar de existir um depósito do tratamento, provavelmente houve alterações no processo de desenvolvimento do roteiro. Mesmo se as mudanças não forem substanciais, o roteirista é a *verdadeira* obra sobre a qual estão baseados todos os contratos, por isso é necessário realizar este trâmite.

As características deste registro não diferem das explicadas para o registro do tratamento (recomendamos consultar o passo 10 – depósito legal do tratamento). O que podemos dizer é que, se o registro ou depósito de obra em custódia for realizado na Argentina, é possível vinculá-lo com o que foi realizado na etapa de tratamento. Pode-se marcar simplesmente a opção “adaptação” e, no final da planilha, indicar os dados da obra original (o tratamento), seus títulos, autores e número de expediente. Desta forma, é possível manter a data original do depósito do tratamento.

Metodologia dpa-21º Passo

5.8 Avaliação final

Uma vez realizado o registro, o Roteirista-Editor o apresenta ao Produtor Executivo para seu uso como base para a elaboração dos documentos finais de produção e de *marketing*.

O Produtor Executivo convoca uma reunião conjunta de líderes de equipe para a última avaliação do projeto. Cada líder de equipe opina a partir da sua área sobre a viabilidade do roteiro e, se o mesmo for aprovado, segue adiante com os seguintes passos da Metodologia DPA.

Caso identifiquem questões que exijam uma reescrita do roteiro, o Roteirista-Editor volta ao passo anterior e trabalha com o Roteirista sobre uma nova versão. É muito provável que, após um processo de desenvolvimento tão minucioso como o apresentado nesta Metodologia, a nova versão de roteiro não apresente alterações substanciais; por isso, os documentos definitivos de produção e de *marketing* provavelmente não precisem mais do que uns poucos ajustes finais.

Uma vez aprovada a versão final do roteiro, cada líder de equipe o utiliza como base para revisar os documentos preliminares e elaborar os documentos definitivos de produção e de *marketing*.

Metodologia dpa-22º Passo

5.9 O orçamento definitivo de produção AL (acima da linha)

O Diretor de Produção já conta com um roteiro aprovado com o qual pode revisar o orçamento preliminar AL acima da linha, a fim de elaborar um orçamento *definitivo*. Trata-se de uma projeção dos custos mais próxima à realidade.

É necessário esclarecer que, apesar de tratar-se do orçamento definitivo, este e outros documentos elaborados durante a etapa de desenvolvimento serão revisados à medida que o projeto avançar em direção às

etapas de produção e distribuição. De fato, o ambiente que cerca a criação, produção e comercialização de produtos audiovisuais e seus auxiliares não é, de forma alguma, estático. Por este motivo, cada documento deve ser adaptado (dentro de margens razoáveis) à mutável realidade de um projeto, do seu desenvolvimento até a sua comercialização.

Em termos gerais, todos os documentos elaborados na etapa de desenvolvimento de projetos são estimativos e devem ser revisados. Alguns como o desdobramento, o plano de rodagem e o orçamento, durante a pré-produção, outros como o “Plano de *Marketing*” ou o cálculo de retorno de investimento durante a etapa de comercialização. Da capacidade, experiência e conhecimento da equipe de desenvolvimento, dependerá que a margem de erro seja maior ou menor.

A mudança e a adaptação formam uma parte essencial da natureza desta indústria, onde a criatividade e o risco são muito altos. Devemos aceitá-las e sermos conscientes de que tudo o que projetamos pode e vai mudar. No entanto, isto não implica que a planificação seja sem sentido. Graças a ela, podemos prever situações possíveis e conhecer as margens dentro das quais os objetivos da Produtora podem ser conseguidos para corrigir os desvios.

Ao elaborar o orçamento definitivo AL acima da linha, o Diretor de produção deve reduzir ao mínimo a margem de erro das suas estimativas. Para isso, conta com dois instrumentos: o desdobramento e o plano de rodagem. O desdobramento permite fazer uma lista minuciosa de todos os recursos necessários para filmar cada cena e o plano de rodagem estabelece a melhor estratégia para desenvolver a rodagem.

5.9.1 O desdobramento

A finalidade do desdobramento é identificar o que precisamos para rodar o filme. Consiste em traduzir a história em recursos de produção, como: figurino, elenco, acessórios cenográficos, etc.

Antes do surgimento dos computadores, o desdobramento era realizado completando-se uma série de planilhas de forma manual. Hoje em dia, com a existência de software especializado no desdobramento para cinema e televisão (como Celtx), o processo é muito mais fácil, simples e rápido.

Sem importar qual é o método que usamos, os princípios do desdobramento são os mesmos; temos que ter o roteiro cena por cena para identificar os elementos que aparecem ali. Ao identificar um recurso de produção (como, por exemplo, um acessório cenográfico), o mesmo é colocado na categoria correspondente. A maneira correta de realizar um desdobramento consiste em

encontrar o recurso no lugar de buscá-lo. Isto significa ler de maneira linear do início ao fim toda a cena para identificar os diferentes campos à medida que aparecem. A forma incorreta seria ir ao texto com a intenção de buscar um recurso específico como, por exemplo, acessórios cenográficos; se desdobrarmos desta maneira, certamente não identificaremos vários elementos.

O desdobramento é realizado para cada uma das cenas que aparecem no roteiro, portanto, temos que fazer um registro individual de cada uma delas. Nos programas de desdobramento, à medida que vamos identificando os elementos e situando-os nas categorias correspondentes, gera-se uma base de dados que nos permitirá, mais adiante, elaborar um plano de rodagem.

A seguir, apresentamos um modelo de planilha de desdobramento por cenas, onde encontramos diferentes campos ou categorias. Cada campo apresenta um recurso de produção necessário para filmar uma cena.

FIGURA 57 – Modelo de planilha de desdobramento por cenas

DESDOBRAMENTO POR CENA

TÍTULO:	Sec.	Oitavos	Cena:
Cenário:	Locação:		
Localização:	EXT:	INT:	DIA: NOITE:

Elenco	Vest.	Maq.	Acessórios	Objetos cenográficos
1ª Categoria:				Leve
2ª Categoria:				
3ª Categoria:				Pesado
Pontas:				
Extras:				Ambientação
Dublês:				
Animais:				
Adestradores:				

Aluguel de equipamentos de câmera e luzes:	Aluguel de equipamento de som:
Efeitos especiais:	Efeitos especiais:
Autorizações:	Seguros:
Observações:	

Veja que, no final da planilha, há alguns campos que não podem ser completados até que o projeto entre na pré-produção. Durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de Produção utiliza sua experiência e conhecimento para completar essa informação da forma mais próxima possível à realidade. Mais uma vez, o mais importante na elaboração dos documentos na etapa de desenvolvimento é projetar o *possível* e o *razoável*.

A planilha é bastante simples, mas para completá-la corretamente é necessário compreender o significado de cada campo. A seguir, resumimos algumas questões que temos que considerar na hora de preparar o desdobramento.

- **Cenário:** É o espaço *ficcional* onde acontece a história de acordo com o roteiro. Por exemplo: “Quarto Maria”, que deve aparecer exatamente igual à forma que está no roteiro. Quase sempre é necessário corrigir os cabeçalhos dos cenários antes de fazer o desdobramento para evitar que o programa identifique como diferentes do cenário que não foram escritos da mesma forma. Por exemplo: Quarto Maria e Quarto da Maria. Recomenda-se que todas as cenas sejam escritas indicando o cenário principal primeiro e depois o específico, separando ambos com uma barra. Por exemplo: Casa da Maria/Quarto. Dessa forma, ao organizar os cabeçalhos alfabeticamente, saberemos quantas cenas tem cada cenário principal e cada espaço dentro do mesmo. Por exemplo: Casa da Maria/Banheiro; Casa da Maria/sala de jantar; Casa da Maria/quarto).
- **Locação:** É o espaço físico *real* no qual se filma o cenário. Por ex. “Casa Maria” será filmada no “Estúdio XX – na rua XXX”. Este campo e o da localização só podem ser preenchidos ao entrar na fase de pré-produção.
- **Localização:** São as subdivisões ou os lugares dentro de uma mesma locação onde se filma mais de uma cena. Por exemplo: a cena “Casa Maria” será filmada na locação: Estúdio XX – na rua XXX e a localização “Estúdio nº 4”. Nesta mesma locação, também será filmada a cena “Casa Juan” na localização “Estúdio nº 3”.
- **Elenco:** Aqui são indicados os nomes das *personagens* (não dos atores), de acordo com a categoria a que pertencem. Na Argentina, as categorias são 1ª, 2ª, 3ª e pontas (para mais informações sobre as categorias, consulte a Asociación Argentina de Actores, <www.actores.org.ar>). A organização destes campos pode ser diferente, de acordo com a normativa ou usos e costumes do país onde a rodagem está sendo realizada.
- **Figurino:** É utilizado um código para cada uma das personagens listadas na seção “elenco”. Geralmente, é utilizada a letra F (de figurino), seguida pela inicial da personagem e um número. Por exemplo, o primeiro figurino de Maria teria o código FM1.

Os números são correlativos e identificam um único figurino. Isto significa que não pode haver dois figurinos com o mesmo código. Quando o projeto entra na etapa de pré-produção, o figurinista indicará, em uma planilha à parte, a descrição do figurino correspondente a cada código (por enquanto não é necessário).

- **Maquiagem:** São aplicados os mesmos critérios que para o figurino.
- **Acessórios:** Refere-se aos elementos que complementam o figurino. Por ex. guarda-chuva, bengala, colar, mochila, bolsa, etc. São indicados os mesmos critérios aplicados para a nomenclatura do figurino: indica-se apenas um código (não o elemento).
- **Acessórios cenográficos leves:** Indica aqueles objetos pequenos que podem ser manipulados facilmente.
- **Acessórios cenográficos pesados:** Objetos pesados (geralmente móveis).
- **Ambientação:** São componentes fixos do cenário: Por ex.: escada, corredor, janela, etc. Também pode ser algum elemento decorativo geral que não corresponda aos acessórios cenográficos leves nem pesados. Por exemplo, quando precisar que um quarto dê a sensação de que foi abandonado por algum tempo.
- **Efeitos especiais:** Refere-se tanto aos efeitos que devem ser filmados no cenário quanto aos que devem ser feitos em pós-produção (por exemplo, uma animação).
- **Efeitos especiais:** Qualquer tipo de serviço especial requerido para a rodagem: Por exemplo: neve artificial, fumaça, chuva, etc.

Nos campos “**aluguel de equipamentos de som**” e “**aluguel de equipamentos de câmera e luzes**” são indicados apenas os equipamentos especiais que são necessários para a cena (isto é, aqueles que não estão incluídos em um pacote padrão de rodagem). Por exemplo, pode ser preciso alugar uma câmera subaquática para uma cena, mas não teria sentido que a alugássemos durante toda a rodagem do filme.

O mesmo pode ser aplicado no campo correspondente a “**seguros**” (sobre o pessoal e sobre os equipamentos). Em algumas cenas, podemos precisar da contratação de um seguro especial, fora do pacote padrão, que o Diretor de Produção calcula para uma produção da envergadura do projeto. Tanto para o aluguel de equipamentos como para o seguro, o Diretor de Produção faz um cálculo aproximado de um preço pacote padrão de acordo com o nível de orçamento (baixo, médio ou alto) e logo indica em cada cena aqueles elementos que não estão incluídos no mesmo.

Para completar o campo “**oitavos**”, é necessária uma explicação à parte. Em um roteiro formatado corretamente, cada página corresponde a um minuto de tela. Calcula-se que, por cada jornada de filmagem, filma-se

o material correspondente a três páginas (isto é, 3 minutos). Mas, como muitas vezes as cenas duram menos de uma página, é necessário uma unidade de medida menor. Se pegarmos uma página de roteiro e a dobrarmos pela metade três vezes, ao abri-la veremos que ficou dividida em oito seções transversais. Calcula-se que a cena mais curta não pode durar menos de um oitavo de página, por isso, adotou-se esta unidade de medida para o cálculo da duração das cenas. Esta unidade de medida é muito importante (por isso, nossa metodologia recomenda o uso de um software de roteiro para sua formatação correta). Isto nos permite, por exemplo, calcular a quantidade de material virgem necessário para rodar o filme. Também nos indica o tempo aproximado que leva para filmar a cena (calcula-se que um oitavo corresponde a aproximadamente 20 minutos de rodagem). Se escrevermos nosso roteiro com um *software* de roteiro, não temos que nos preocupar, já que os oitavos são calculados automaticamente.

O último campo a completar é o que corresponde à “**sequência**” que permite (principalmente todo o departamento de arte) fazer um acompanhamento da continuidade entre uma cena e outra. Uma vez realizado o desdobramento, o Diretor de Produção (ou o seu assistente) revisará uma por uma as cenas e indicará a que sequência corresponde. Aqui não aplicaremos um critério de roteiro (conjunto de cenas com uma estrutura narrativa interna) e sim um critério mais prático: nos concentraremos na continuidade de figurino, penteado e maquiagem, principalmente. Todas aquelas cenas em que o personagem tem esse tipo de continuidade corresponderão a uma sequência. Isto facilitará nosso trabalho na hora de organizar o plano de rodagem.

O processo de desdobramento com um software especializado é o mesmo, só que mais rápido. Por outro lado, o programa constrói uma base de dados de grande versatilidade que pode se exportar para organizar o plano de rodagem.

Vejamos, a seguir, um exemplo simples de desdobramento:

Cena 1: INT / CASA MARIA/QUARTO / NOITE

Maria pega seu despertador, programa-o e o coloca sobre o criado mudo. Deita-se na cama. Cobre-se e apaga a luz.

Neste exemplo, começaremos a ler o texto de maneira linear. Assim, encontramos a primeira coisa que podemos desdobrar é “**Cena 1**”, que irá para o campo *cena* da planilha. Logo, identificamos “**INT**” (que anotaremos marcando com um x no campo correspondente); “**CASA MARIA /**

QUARTO" correspondente ao campo *cenário* e "**NOITE**" (que anotaremos marcando com x no campo correspondente).

Acima do parágrafo da cena lemos:

"...**Maria**" (que corresponde ao campo *elenco*). Como já realizamos uma leitura prévia do roteiro, teremos uma ideia sobre se é 1ª, 2ª ou 3ª categoria, ou se é uma ponta.

"...pega seu **despertador**..." (que corresponde a *acessórios cenográficos leves*).

"... programa-o e o coloca sobre o **criado mudo**...." (que corresponde a *acessórios cenográficos pesados*).

"... Deita-se na **cama**..." (correspondente a *acessórios cenográficos pesados*).

"...**Cobre-se**..." (supomos que ela se cobre com um cobertor, então o incluímos em *acessórios cenográficos leves*).

"... e apaga **a luz**..." (adicionamos um abajur em *acessórios cenográficos leves*).

5.9.2 O plano de rodagem

Para a confecção do plano de rodagem, recomendamos revisar a regulamentação em vigor tanto dos organismos que regulam a atividade cinematográfica do país da rodagem (na Argentina, o INCAA) como também a dos sindicatos.

Uma vez listados todos os recursos (humanos, técnicos, etc.) e devido a que, em sua maioria trata-se de serviços, é necessário saber durante quanto tempo vamos precisar dos mesmos. Para isso, realizamos um plano de rodagem, o que nos dá uma ideia bastante próxima do tempo de rodagem que precisamos para filmar o filme. Um filme é rodado geralmente em 2 meses (40 dias de trabalho), mas este tempo é apenas uma parte, já que antes da rodagem temos que calcular o tempo de pré-produção (geralmente 2 a 3 meses) e o tempo de pós-produção (geralmente de 4 a 6 meses).

Para o plano de rodagem é possível utilizar uma planilha de cálculo ou um *software* especializado. Em ambos os casos, a lógica é a mesma, mas o *software* especializado permite uma notável versatilidade para as mudanças, já que ao modificar o plano de rodagem, automaticamente todos os dados são recalculados.

Diferente do desdobramento, aqui o uso de um *software* especializado pode economizar vários dias de trabalho. Além disso, considerando que o plano de rodagem muda constantemente, o trabalho com um programa especializado faz toda a diferença.

5.9.3 Modelo de planilha de Plano de rodagem

FIGURA 58 – Modelo de Plano de rodagem

TÍTULO: _____	DATA: _____
HORA COMEÇO: _____	HORA FINALIZAÇÃO: _____
Equipe técnica: _____	Equipe técnica: _____
Elenco: _____	Elenco: _____
Outros: _____	Outros: _____

Hora	Tempo Cena	Seç.	Locação	Cenário	Elenco	Int.	Ext.	Dia	Noite

Cada planilha representa uma jornada de filmagem (normalmente 9 horas incluindo uma hora para refeição). Em cada linha temos informação correspondente a uma cena (extraída do desdobramento).

O critério de organização das cenas é o mesmo tanto para a metodologia manual quanto para o uso de *software* especializado. A princípio, são definidos os critérios básicos de ordenamento, cujas variáveis mais importantes são (em ordem de prioridade):

- Cenário
- Interior ou exterior
- Dia ou noite.

Quando a planilha for reelaborada (durante a pré-produção), o campo “Cenário” é substituído pelos campos “locação” e “localização”, mas durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de Produção deve assumir que cada cenário corresponde a uma locação/localização. Se usar um *software* especializado, estes critérios são definidos e o ordenamento das cenas é feito automaticamente.

Uma vez obtida uma primeira ordem de cenas, é o momento de aplicar critérios secundários de seleção. Estes variam em importância de acordo com o filme. As cenas podem ser agrupadas de acordo com a sequência, o elenco, o equipamento ou qualquer outro recurso cujo uso deve ser

otimizado (geralmente por questões de custos). Aqui prima o princípio do bom senso, um Diretor de Produção com conhecimento do que é a rodagem é capaz de identificar aqueles recursos chave para o custo final de um orçamento e otimizar seu uso. Às vezes, um equipamento técnico, como um helicóptero ou um guindaste; outras vezes é um ator, a necessidade de filmar em uma época do ano, a disponibilidade de uma locação chave, etc.

Uma vez ordenadas todas as cenas de desdobramento, utilizamos esta informação nas planilhas do plano de rodagem, tendo o cuidado de não exceder o máximo de horas por jornada. Cada planilha ou folha do plano de rodagem representa uma jornada de rodagem. Na planilha da figura, a primeira coluna indica a hora exata na qual começará a filmagem de cada cena. A segunda coluna indica o tempo que levará filmando a cena em questão. Como ainda não temos um roteiro técnico que nos permita estimar com precisão o tempo necessário para filmar uma cena, aplicaremos um critério padrão da indústria: três páginas de roteiro por jornada de filmagem. O resto das colunas (cena, sequência, cenário, locação, etc.) é preenchido com a informação do desdobramento.

Ao passar para a linha seguinte, na primeira coluna indicamos a nova hora de começo da filmagem da cena seguinte, somando a hora anterior, o tempo de filmagem da cena anterior. Por exemplo, se começamos a filmar a cena de 4h às 9h e a mesma demanda 40 minutos, colocaremos 9:40 na segunda linha da primeira coluna. É importante considerar que se entre as cenas tiver troca de locação, de iluminação, de maquiagem, traslados, etc., tudo isto deve ser anotado em uma linha. Por exemplo, utilizaremos uma linha onde calculamos 60 minutos e a seguir “almoço”, na hora correspondente.

No final da planilha, anotamos a hora da finalização da rodagem e utilizamos uma nova linha para anotar o tempo que nos levará carregar todo o equipamento e deixar o lugar arrumado e limpo. Depois dessa linha, uma linha nova indica a hora de finalização da jornada. No início da planilha, temos que completar o campo “hora finalização” com os dados correspondentes e, por último, a “hora de começo”, calculando pelo menos 1 hora antes do começo da rodagem da primeira cena do dia. Durante esta hora prévia, serão realizados todos os preparativos necessários para a filmagem, o café da manhã, etc.

É importante esclarecer que se temos planejado filmar em exteriores em um determinado dia, temos que preparar uma jornada *de emergência* ou *de cobertura* em interiores para substituir esse dia em caso de suspensão da filmagem por mau tempo. Desta forma, evitaremos desperdiçar um dia

de rodagem, já que o substituiremos por uma jornada em interiores. De todas as formas, isto é importante para o momento da rodagem, não tanto na etapa de desenvolvimento.

Quando o Diretor de Produção termina o plano de rodagem, sabe quantas jornadas precisa para rodar o filme com um grau de precisão bastante próximo à realidade. Resta apenas calcular o tempo de pré-produção e pós-produção razoável para o nível de orçamento e a complexidade do projeto, utilizando seu conhecimento e experiência.

Com a informação precisa que foi obtida do desdobramento e do plano de rodagem, o Diretor de Produção revisa o orçamento preliminar de produção AL acima da linha e realiza as correções que considera necessárias. Obtém desta forma um orçamento final AL acima da linha que é entregue ao Produtor Executivo para a elaboração do orçamento final de produção AL abaixo da linha.

Metodologia

5.10 O plano de *Marketing*

Este passo pode ser realizado ao mesmo tempo da elaboração do orçamento definitivo de produção AL acima da linha, caso queira otimizar o tempo, já que se trata de dois processos independentes. O importante é que o Produtor Executivo conte com um orçamento definitivo de produção AL acima da linha, um “Plano de *Marketing*” e um orçamento de *marketing* definitivo como passo prévio para a elaboração do orçamento final de produção AL abaixo da linha.

5.10.1 Definindo *Marketing*

O plano de *marketing* é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto. No entanto, a palavra *marketing* (como sinalizamos no começo do livro) ainda costuma causar certa rejeição em alguns setores do audiovisual, devido a conotações negativas -- fruto do desconhecimento -- que determinam a aparição de certos preconceitos.

O *marketing* é uma disciplina que estuda o comportamento dos mercados, entendidos como lugares de encontro entre produtores, consumidores e produtos. Esta disciplina não faz mais que tentar explicar o que faz com que alguns produtos (neste caso, filmes, séries ou minisséries) funcionem melhor que os outros, de forma que possamos utilizá-lo a nosso favor. Mesmo que não quiséssemos usar o *marketing*, isto não significaria que nosso projeto se torne magicamente imune aos princípios que regem as relações de intercâmbio entre os seres humanos. Em outras palavras, gostando ou não, o *marketing* determinará em grande parte o sucesso ou o fracasso do nosso projeto, por isso é sempre melhor conhecê-lo que ignorá-lo.

Por outro lado, a aplicação de estratégias de *marketing* é algo que alguns artistas (como pintores, músicos, escultores, etc.) podem dar-se ao luxo de prescindir, já que utilizam pessoalmente todos os recursos necessários para a elaboração das suas obras. No entanto, o cinema e a televisão são, por definição, *indústrias* que os criadores (como o roteirista e o diretor) dependem dos recursos de terceiros para que o seu produto artístico possa ser realizado. Em outras palavras, é necessário para estes criadores que seu fornecedor de recursos (a Produtora) recupere o investimento de forma que eles possam continuar concretizando novos produtos artísticos.

Aqui o *marketing* é convertido em um aliado dos criadores e das produtoras através da implementação de estratégias que facilitam o encontro do produto artístico com o seu público. Estas estratégias estão contidas no plano de *marketing*, mas para explicá-lo é necessário definir primeiro qual é o campo de ação desta atividade. No meu livro “*Marketing Audiovisual: El mercado del entretenimiento audiovisual*”, explico que:

Em um sentido mais 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 planificação e execução de estratégias que ajudam a satisfazer os objetivos do consumidor e o produtor no intercâmbio de bens e serviços. Para isso, o *marketing* utiliza uma série de variáveis enquadradas no que conhecemos como “*marketing mix*” (produto, preço, distribuição e comunicação).

O cinema é uma das indústrias com maior valor agregado e o *marketing* joga um papel fundamental não apenas no momento da distribuição do filme terminado, mas também no desenho de uma estratégia de desenvolvimento de projeto que nos permita considerar as expectativas, desejos gostos e interesses do público⁵⁴. (T.N.)

54 DEL TESO, 2008.

De fato, a planificação de *marketing* começa no momento do nascimento do projeto, já que avalia a possibilidade de que ele se converta em um projeto audiovisual para o qual existe um mercado que permite recuperar o investimento e possa gerar o máximo de lucros possíveis.

5.10.2 O “*Marketing Mix*”

O Diretor de *Marketing* tem, a partir de um enfoque clássico, quatro variáveis para determinar sua estratégia: produto, preço, distribuição e comunicação. Este conjunto de variáveis é denominado *marketing mix*.

“O *marketing mix* descreve quais são as variáveis que um gerente de *marketing* pode manejar para cumprir com a sua função. Estas variáveis também são chamadas de as “4 Ps” do *marketing*. São elas:

1. Produto.
2. Preço.
3. Praça ou distribuição.
4. Promoção ou comunicação.

1 Produto

O produto é uma das variáveis que o gerente de *marketing* pode modificar. Um produto que melhor se adapte às necessidades dos consumidores certamente terá um melhor desempenho no mercado que outro que não o faça. Ao falar de produto, estamos considerando 2 conceitos diferentes em aparência, mas similares em essência: bens e serviços. Se comercializamos bens, o que o consumidor adquire é algo tangível (por exemplo, um carro, um sabão, uma camisa) que, por sua vez, pode ser revendido a outro consumidor. No caso dos serviços, a essência do que o consumidor adquire é o serviço que em si, como tal, não pode voltar a ser vendido.

Alguns produtos são servidos puros, como por exemplo um serviço de assessoria legal. Neste caso, o serviço pode consistir unicamente em uma conversa com um advogado sem que haja nenhum tipo de objeto tangível.

Mas há uma grande quantidade de serviços nos quais intervêm elementos tangíveis, como por exemplo um jantar em um restaurante. Neste caso, o consumidor compra não só a comida, mas também o serviço de prepará-la, servi-la, utilizar um espaço para consumi-la, etc. Neste caso, trata-se de um serviço no qual intervêm um bem tangível. Chamaremos este tipo de produtos de ‘híbridos’.

Os limites entre bens e serviços são muitas vezes difusos, mas é importante lembrar aqui é que ambos são em essência a mesma coisa do ponto de vista do consumidor, ambos satisfazem suas necessida-

des. Sejam estas físicas (sede, fome, etc.), psicológicas (necessidades de pertencimento, de gozo estético, etc.), etc.

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 satisfazem tais necessidades, obterá uma vantagem diferencial sobre um produto da concorrência que não a possui. Nesta tarefa será de crucial importância a pesquisa de mercados, já que lhe proporcionará a informação necessária para fazer as mudanças.[...]

2 Preço

O produto é outra variável que o gerente de *marketing* pode modificar. Este é um tema complexo no qual intervém uma grande quantidade de variáveis, tais como os custos fixos, os custos variáveis, o preço de mercado, o preço da concorrência primária e secundária, o preço que o consumidor está disposto a pagar, o posicionamento do produto, a relação custo/benefício, etc.

3 Praça ou distribuição

A praça ou distribuição se refere a estratégia pela qual os produtos chegarão aos consumidores através dos diferentes canais (essencialmente atacadistas e varejistas ou *marketing* direto).

4 Promoção ou comunicação

O *marketing* receberá a contribuição de outras disciplinas para realizar a estratégia de comunicação. Basicamente, a comunicação total de uma empresa pode estar composta por:

- Publicidade: De acordo com a definição de Roberto Presas, é a “comunicação de uma mensagem destinada a influenciar a conduta dos compradores [...] divulgada por um meio pago e emitida com fins comerciais.” [...] A mensagem é totalmente controlável e geralmente é realizada através de um meio de comunicação social (em alguns casos é realizada por outros canais de comunicação, por exemplo, um folheto, um circuito de cartões gratuitos, “performances” na via pública, etc.). No entanto, o poder de persuasão de uma mensagem publicitária estará mediada por uma série de barreiras de decodificação que o público gera em relação à mesma.
- Imprensa: É uma forma de comunicação não paga que consiste em utilizar meios de comunicação social para conseguir cobertura de notícias sobre um produto ou serviço. O importante aqui é o “valor de notícia” que possamos conseguir. Isto se refere ao valor do interesse que as notícias geradas ao redor do nosso produto podem despertar, tanto nos meios de comunica-

ção quanto no público. [...] Muitas vezes o próprio lançamento de um produto já tem suficiente valor de notícia. Mas às vezes é necessário realizar eventos, performances, etc., para atrair a atenção dos meios e do público. A comunicação através da imprensa, por ser gerada por um terceiro, tem uma maior permeabilidade no público (diferente da publicidade). A contrapartida desta vantagem é que não podemos controlar totalmente o conteúdo da mensagem.

- Relações públicas: Esta disciplina se refere à comunicação que a empresa gera, a fim de melhorar sua imagem e suas relações com o ambiente (competidores, consumidores, entidades governamentais, comunidades, empregados, etc.). Pode ser através de eventos, visitas guiadas, patrocínio, doações, etc.
- Promoção de vendas: Esta ferramenta consiste em dar uma série de vantagens temporárias para o consumidor de tal forma a conseguir um aumento rápido de vendas. Geralmente é instrumentada através de descontos, 2x1, combinações cruzadas com outros produtos, etc.⁵⁵ (T.N.)

Tomaremos o exemplo de um longa-metragem para ilustrar como estas variáveis se comportam no caso de um produtor audiovisual. Durante a etapa de desenvolvimento, o Diretor de *Marketing* planifica a estratégia. Mas, uma vez finalizada a pós-produção do filme, deverá revisar seu “Plano de *Marketing*” e chegar a um consenso com o distribuidor sobre as estratégias que finalmente serão colocadas em prática durante a etapa de comercialização. No caso de um produto audiovisual para televisão, geralmente a Produtora vende os direitos de exibição a um canal, e com isso termina seu risco empresarial e não é preciso desenvolver uma estratégia para atrair o interesse do público. Ao comprar os direitos, é o canal que assume o risco de recuperar o que investiu através da implementação da estratégia de *marketing* que considere adequada.

Em um longa-metragem, as variáveis que têm mais peso na estratégia de *marketing* são “produto”, “distribuição” e “comunicação”. Isto ocorre porque a variável “Preço” costuma estar fora do campo de ação do Diretor de *Marketing* ou da distribuidora. No meu livro “*Marketing* Audiovisual”, explico que para os longas-metragens, o preço é:

[...] uma variável que, em alguns casos pode controlar e, em outros, não. A produtora pode controlar o preço no caso da venda de direitos de TV e da venda de cópias de vídeos / DVDs. No entanto, é uma variável não controlável na exploração em salas. Aqui, quem fixa o

55 Ibidem.

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 U\$S100 milhões quanto para outro de U\$S1 milhão). Por outro lado, se olhamos a partir do ponto de vista do público, isto sempre é assim, independente do tipo de exibição. O aluguel de um filme em vídeo, DVD ou pay-per-view é fixo para qualquer filme, da mesma forma em que o preço é fixo também para a entrada de cinema⁵⁶. (T.N.)

Em relação às outras 3 variáveis, há características particulares para os longas-metragens (também aplicáveis a projetos televisivos). É altamente recomendável que as estratégias de *marketing* sobre a variável “produto” — isto é, o filme — sejam aplicadas durante a etapa de desenvolvimento. A Metodologia DPA é coerente com esta recomendação ao incluir o ponto de vista do Diretor de *Marketing* nas sucessivas avaliações do projeto. As razões são simples. Em primeiro lugar, durante a etapa de desenvolvimento é quando se realiza grande parte da criação do produto (através da escrita do roteiro). Em segundo lugar, apesar desse projeto seguir sua transformação durante a produção, é muito caro alterar um filme uma vez que o mesmo já foi filmado. Por outro lado, ainda se fosse possível justificar o investimento para modificar o que já foi filmado, muitas vezes é insuficiente para alterar questões essenciais da história que tinham que ter sido atendidas durante a etapa de desenvolvimento.

Em relação à variável “distribuição”, se for um longa-metragem, o Diretor de *Marketing* conta com o distribuidor como aliado estratégico durante a comercialização. O distribuidor tem a experiência e os contatos que abrirão as portas, tanto para a exibição nas salas de cinema como para o mercado doméstico (venda e aluguel de vídeos em qualquer suporte). Estrear um longa-metragem no momento e no lugar adequados é crucial para facilitar sua comercialização. No caso de um projeto televisivo, esta função fica nas mãos do canal que adquiriu a série ou minissérie.

Por último, a variável “comunicação” é talvez a mais importante na estratégia de *marketing* de um longa-metragem. E, dentro da comunicação, podemos dizer que a publicidade e a imprensa são as de maior peso (as relações públicas e as promoções de venda não costumam ter grande importância). A comunicação busca o objetivo de persuadir e motivar o público para que este veja o filme. O planejamento acertado da comunicação, com a mensagem correta, dirigido ao público adequado e através dos canais ou

⁵⁶ Ibidem.

meios apropriados, podem determinar, em grande medida, o sucesso de um filme. Nos projetos televisivos, a comunicação também se torna crucial para atrair os telespectadores, mas como o canal é quem realiza a comercialização, a participação da Produtora costuma limitar-se, no melhor dos casos, a um papel de assessoria.

5.10.3 Quem é o consumidor?

Como vimos, os produtos audiovisuais têm características particulares que muitas vezes põem à prova os princípios de *marketing*. Uma delas tem a ver com quem é realmente o consumidor. Quando, por exemplo, produzimos uma minissérie, é o público ou o canal que adquire os direitos? Para compreender melhor esta questão, é necessário distinguir as diferentes funções do consumidor ou cliente. Em alguns casos, todas as funções estão reunidas em uma pessoa ou instituição e em outros podem estar repartidas entre vários.

Apesar de haver várias correntes de pensamento sobre as funções do consumidor, podemos resumi-las em 3 papéis essenciais: Aquele que decide, aquele que compra e o usuário. Aquele que decide é quem tem o poder de aprovar ou desaprovar uma compra. Aquele que compra é quem paga pelo produto e o usuário, como seu nome indica, é o que utiliza o produto para satisfazer as suas necessidades. Estas necessidades podem ser do tipo:

- Físicas: como desejo, alívio da dor, fome, etc.
- De recreação ou prazer: relaxar, divertir-se.
- De pertencimento: ser aceito por um grupo.
- De autorrealização: conseguir realização pessoal e profissional.
- De excitação: experimentar emoções.
- De sucesso: alcançar o que se deseja.
- De conhecimento: saciar a curiosidade, aprender.
- De prestígio social: ser reconhecido ou admirado por outros.
- De segurança: proteger-se das ameaças ou agressões externas.
- De orgulho: ter confiança e orgulho de si mesmo.
- De contato social: relacionar-se ou conectar-se com outros.
- Etc.

Como vemos, as necessidades podem ter diferentes naturezas e em cada consumidor, o normal é que não exista uma única necessidade e sim uma combinação de várias delas. Por exemplo, um consumidor pode adquirir um desodorante por uma necessidade física (evitar o incômodo provocado pela transpiração), contato social (o mau cheiro pode dificultar o

relacionamento com outros), de pertencimento (se, por exemplo, utiliza a marca que utilizam os esportistas que admira), de prestígio social (se usar uma marca *premium*), etc.

Como sinalizamos anteriormente, uma mesma pessoa ou organização pode reunir os três papéis: pode decidir comprar o produtor, pagá-lo e usá-lo. Mas às vezes estas funções estão divididas em diferentes pessoas ou instituições. No caso dos produtos audiovisuais, este aspecto é especialmente complexo, já que para cada filme (seja um projeto cinematográfico ou televisivo), podem dar-se diferentes combinações de papéis. Por exemplo, se for um filme infantil, é possível que o pai seja aquele que decide e aquele que compra e o filho, o usuário.

Se tomamos como exemplo um projeto televisivo, aquele que decide e aquele que compra é uma organização (o canal de televisão que adquire os direitos para transmiti-lo), mas o usuário é o espectador. Se falarmos de um projeto cinematográfico, o esquema é ainda mais complexo. Para a estreia nas salas de cinema, poderíamos dizer que o espectador é quem decide, compra e faz uso do filme. Quando um filme é editado em vídeo, aquele que decide e que compra é uma organização (o videoclub ou outro canal de venda que decida adquirir uma cópia para sua venda ou aluguel); e o usuário é o espectador (que aluga ou compra a cópia). E, por último, se os direitos forem vendidos a um canal de televisão, temos um esquema similar ao caso de um projeto televisivo, onde uma organização (o canal) decide e adquire nosso filme e uma pessoa (o espectador) o utiliza. E a complexidade é ainda maior se consideramos a televisão paga, onde o espectador pode se converter em aquele que decide -- comprador indireto.

Em resumo, é importante para o Diretor de *Marketing* considerar estes papéis para analisar qual é a estratégia mais conveniente para fazer que seu pedido tenha mais possibilidades de sucesso no mercado. Esta estratégia está registrada em um documento primordial para melhorar a performance do filme ou minissérie: o plano de *marketing*

5.10.4 Como elaborar um plano de *Marketing*

Já que em um projeto televisivo a comercialização geralmente fica nas mãos do canal, tomaremos como base o exemplo de um projeto cinematográfico para explicar a elaboração do plano de *marketing*.

O “Plano de *Marketing*” estabelece as linhas diretivas da estratégia de comercialização do filme. Trata-se de um documento de redação simples

que deve deixar claro como faremos para atrair o público para o nosso filme, de forma a recuperar o investimento e obter o maior lucro possível. Por tratar-se de um produto com características muito especiais, o “Plano de *Marketing*” utilizado para um filme difere em alguns aspectos dos planos utilizados normalmente para a maioria dos produtos. Por este motivo, veremos que o tema da comunicação é muito importante.

Aqui são postas em jogo as variáveis do *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação. O plano tenta identificar o público potencial para o filme, suas necessidades, suas características de consumo. O filme (isto é, o **produto**) tem que responder a estas necessidades, chegar a ele (através da **distribuição**) a um **preço** que possa pagar e persuadi-lo para que queira vê-lo (através da **comunicação**).

A seguir, explicaremos o “Plano de *Marketing*”, seguindo o modelo de grandes estúdios dos EUA. O mesmo está composto por uma série de seções, a saber:

1 Resumo executivo

Resumo dos pontos principais e as conclusões essenciais que serão desenvolvidas no plano de *marketing*.

2 Introdução

Nesta seção, o produto é definido. Para isso, são detalhados todos os dados referentes ao projeto:

- Título do filme.
- Premissa.
- Data estimada para estreia.
- Gênero.
- Elenco tentativo.
- Diretor tentativo.
- Roteirista.
- Duração estimada.
- Indicação estimada.
- Trilha sonora tentativa.

É importante contar com um logotipo e um pôster (que geralmente é usado como capa da pasta de projeto), já que é uma forma de comunicar visualmente o projeto. Estas tarefas correspondem ao Designer Gráfico, que forma parte da equipe de *marketing* e, devido a sua importância,

trataremos do tema mais adiante. Por enquanto, vejamos um exemplo de introdução de um filme. Para exemplificar, faremos de conta que este filme está na etapa de desenvolvimento:

Introdução

Título do filme: Muriel's Wedding (O casamento de Muriel)

Data estimada para estreia: 27 de junho

Gênero: Comédia dramática de amadurecimento

Elenco tentativo: Toni Collette, Rachel Griffiths, Bill Hunter

Diretor tentativo: P.J. Hogan

Roteirista: P.J. Hogan

Duração estimada: 106 min

Indicação estimada: Apta para maiores de 16 anos

Trilha sonora: Abba e outros.

Premissa:

Muriel passa seus tristes dias de solidão em um povoado da Austrália. Trancada no seu quarto, escuta músicas do Abba e sonha com o dia do seu casamento: O problema é que nunca teve um namorado; sendo assim, rouba dinheiro do seu pai, sai de férias, conhece sua louca amiga Brenda e foge com ela para Sidney, a cidade das noivas, com o firme propósito de encontrar um marido a qualquer preço.

3 Público-alvo

Aqui o “**público primário**” e o “**público secundário**” são caracterizados de maneira muito simples. Chamamos “público primário” ao público *natural* para o tipo de filmes que estamos planejando produzir, isto é, aqueles que normalmente costumam ver filmes de características semelhantes às do nosso projeto. O “público secundário” está formado por espectadores que não costumam ver esse tipo de filme, mas que poderiam se interessar pelos elementos originais, diferentes ou especiais do nosso. Por exemplo, pode se tratar de um ponto de vista diferente sobre uma temática, de uma proposta estética original, uma trilha sonora de um intérprete conhecido, etc.

Dizemos que os filmes que não só satisfazem plenamente as necessidades da audiência primária, mas que também são atrativos para um pú-

blico que normalmente não veria este tipo de filme, tem um alto “potencial de cruzamento” (*crossover potencial*, em inglês). Obviamente, este tipo de filme tem mais oportunidades de recuperação do investimento devido a que sua base de público é mais ampla.

Para definir o público primário e o secundário utilizamos dois tipos de variáveis: as “variáveis duras” e as “variáveis brandas”. As “variáveis duras” são quantitativas e admitem um único valor (uma pessoa não pode, por exemplo, ser homem e mulher ao mesmo tempo, ter duas idades diferentes ou pertencer a duas classes sociais). São elas:

- Demográficas: sexo, idade, estado civil.
- Geográficas: lugar de residência.
- Socioeconômicas: classe social, nível de estudos e nível de entradas.
- Profissão: apenas se for relevante.

As “variáveis brandas” são *qualitativas* e nos permitem uma maior precisão na hora de definir o perfil do público. Devido a sua natureza qualitativa são difíceis de qualificar, mas podemos nomear algumas, a modo de orientação:

- Estilo de vida: relacionado aos valores, interesses, *hobbies*, atividades, etc.
- Tipo de comportamento de consumo: tem a ver com o contexto no qual o público consome o produto e o uso que faz do mesmo.
- Pertença a um grupo sociocultural: isto é, se pertence a alguma tribo ou subcultura.
- Satisfação buscada: quais são as necessidades que o consumidor busca satisfazer (de conhecimento, de excitação, de recreação, etc.).
- Personalidade: aspectos dele que podem influenciar no comportamento de compra.
- Outras características: qualquer outro tipo de dados relevantes que permitam definir o público-alvo com maior precisão.

É importante esclarecer que, apesar de não acontecer com frequência, tanto o público primário quanto o secundário podem estar formados por mais de um grupo. Por exemplo, um filme pode ter um público *natural* ou primário formado por crianças e adultos, que se sentem atraídos por aspectos diferentes, como no caso de muitos filmes da Pixar.

Vejamos um exemplo de definição de público primário e secundário.

Público-alvo para Muriel's Wedding (O casamento de Muriel):

Público primário:

** Mulheres de 25 a 40 anos, solteiras ou separadas, residentes em grandes cidades da Argentina, classe social média/alta, nível de estudos médio ou superior, profissionais independentes.*

Público secundário:

** Homens e mulheres de 20 a 50 anos, estado civil indistinto, residência indistinta, classe social média/média alta, nível de estudos indistinto, amantes de Abba.*

4 Matriz FOFA

Uma vez definido o produto e o público-alvo podemos realizar uma matriz FOFA, na qual identificamos quais são os aspectos que podem influenciar de forma positiva ou negativa na performance do nosso produto. A matriz FOFA permite ao Diretor de *Marketing* fazer uma espécie de radiografia do mercado que serve como base para determinar as melhores estratégias.

A sigla da matriz corresponde às seguintes palavras: fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, com as que prevemos que nos encontraremos no momento de estrear o filme. É importante considerar que estas questões devem ser sempre avaliadas a partir do ponto de vista do público-alvo. De fato, um mesmo produto (neste caso, um filme ou minissérie) pode ter características que para alguns são fortalezas enquanto que para outros são fraquezas. Por exemplo, se nosso produto é um shampoo que remove efetivamente a oleosidade do cabelo, esta característica pode ser uma fortaleza para quem tem o cabelo oleoso e uma fraqueza para quem tem cabelo seco.

Temos que evitar definir as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças no seu significado comum. Trata-se de conceitos técnicos e para defini-los com precisão é importante compreender plenamente sua relação com três aspectos:

- Se é positiva ou negativa.
- Se é própria ou do ambiente ao redor.
- Se é presente ou potencial.

Fortalezas: Principais características do produto que podem provocar interesse no público objetivo. São positivas, próprias e presentes.

Oportunidades: Fatores do ambiente ao redor que existem ou poderiam existir no futuro e que podemos utilizar a nosso favor para melhorar o desempenho do nosso produto com o público-alvo. Ao dizer que poderiam existir no futuro, temos que contar com um grau razoável de certeza, de nada serve projetar uma realidade pouco provável. As oportunidades são positivas, do ambiente ao redor e atuais ou potenciais.

Fraquezas: Principais características do produto que podem provocar rejeição ou desinteresse no público-alvo. São questões que precisam ser superadas e o “Plano de *Marketing*” tem que deixar claro que estratégias ou táticas serão utilizadas para minimizar ou diminuir seu efeito. As fraquezas são negativas, próprias e presentes.

Ameaças: Fatores do ambiente ao redor que existem ou poderiam existir no futuro e que poderiam conduzir, na ausência das ações de *marketing* adequadas, a um desempenho pobre do nosso produto no mercado. Em consequência, as ameaças exigem que o “Plano de *Marketing*” deixe claro quais são as estratégias ou táticas que podem ser colocadas em prática para anular ou diminuir seus efeitos. As ameaças são negativas, do ambiente ao redor e atuais ou potenciais.

Como dissemos anteriormente, o “Plano de *Marketing*” deve ser redigido de forma clara e precisa. Trata-se de um documento que será consultado por pessoas de diferentes extratos e deve ser autoexplicativo. O caso da matriz FOFA não é diferente, não basta nomear as fortalezas e oportunidades e sim deve deixar claro porque são positivas. Da mesma forma, também não basta nomear as fraquezas e ameaças, deve deixar claro porque são negativas e quais são as ações que serão tomadas para diminuir seu impacto.

A seguir, veremos um plano de cada um dos elementos da matriz FOFA. Cabe esclarecer que no “Plano de *Marketing*” real encontraremos mais de um elemento em cada categoria.

Matriz FOFA para Muriel’s Wedding (O casamento de Muriel):

Fortalezas

**As sequências musicais e o uso dos temas de Abba na trilha sonora são frescor ao relato e são um atrativo especial para o público secundário.*

Oportunidades

**Nos últimos anos, constatou-se uma crescente tendência no ressurgimento da música dos anos 70 e 80. Isto determina uma vantagem diferencial para nosso filme e eleva seu valor de notícia, permitindo o uso da imprensa, que está interessada no fenômeno.*

Fraquezas

**O título e os elementos da história podem dar lugar a pensar que se trata de uma comédia romântica, quando na realidade é uma visão irônica sobre as fantasias de Muriel. Apesar de não apresentar um perigo para o público secundário, poderia desestimular o público primário. Para evitar esta confusão, deve-se evitar toda referência às questões românticas na comunicação e será utilizado o humor irônico para fazer referência à história.*

Ameaças

**A crítica especializada tem uma clara tendência a menosprezar as comédias. Para mitigar seus efeitos, a comunicação de imprensa estará focalizada na cobertura da estreia e não serão realizadas projeções de imprensa para os críticos.*

5 Objetivos de marketing

Os objetivos de *marketing* devem ser independentes do plano de negócios (se tiver um). Um objetivo para estar corretamente redigido deve ser:

- Realista: Isto é, que pode ser alcançado considerando os resultados da análise de mercado.
- Mensurável: Deve poder ser medido objetivamente para que na etapa de avaliação possamos ver se conseguimos ou não.
- Específico: Em outras palavras, concreto.
- Deve ser feito considerando o fator tempo: Devem ser estabelecidas datas limites para o cumprimento de cada um (ou de etapas diferentes, caso corresponda).
- Não contraditório: Um objetivo não pode contradizer o que foi proposto por outro.

O estabelecimento de objetivos deve ser feito de forma hierárquica, caso possível com os objetivos do nível mais baixo derivados dos mais importantes. A seguir, vemos alguns exemplos de objetivos de *marketing*.

Objetivos de marketing

Alcançar um índice de recordação em 30% do público objetivo ao chegar na primeira semana da estreia.

Conseguir um reconhecimento do filme como uma comédia dramática em 50% do público objetivo que se lembre do título ao chegar na semana de estreia.

Obter uma cobertura de imprensa em 50% dos meios dedicados ao público feminino ao chegar na semana de estreia.

6 Estratégia de marketing

A estratégia de *marketing* é um conjunto de ações coordenadas que devem servir a três propósitos: alcançar os objetivos de *marketing*, potencializar as fortalezas e oportunidades e minimizar os efeitos das fraquezas e ameaças.

Estratégia de marketing

Buscar-se-á uma cobertura nacional de pequena escala na distribuição que permita a chegada ao público objetivo.

As ações de marketing começarão de forma parcial dois meses antes do lançamento e serão concentradas nas duas semanas prévias.

7 Estratégia de comunicação

Nesta seção, descrevemos brevemente os lineamentos gerais para a campanha comunicacional. A estratégia de comunicação estabelece a forma mais eficiente para chegar ao público objetivo e persuadi-lo a ver o filme. Estabelece, por um lado, ações gerais de comunicação e, por outro, ações mais específicas para cada um dos tipos de comunicação (publicidade, imprensa, promoção de vendas e relações públicas).

Neste ponto, é útil revisitar a matriz FOFA para comunicar as fortalezas, potencializar as oportunidades e minimizar os efeitos das fraquezas e ameaças.

Estratégia de comunicação

Gerais:

Serão utilizados líderes de opinião em meios dedicados ao público, para que atuem como porta-voz do filme.

Serão utilizadas as músicas do Abba nas peças audiovisuais de comunicação. Evitarão toda referência ao romance e serão ressaltados os aspectos cômicos e dramáticos da história.

Concentrar a comunicação na data de estreia e uma manutenção razoável nas primeiras 2 semanas (em via pública e TV a cabo).

Focalizar a comunicação em meios segmentados para contatar de maneira mais eficiente nosso público-alvo.

- ***Imprensa:*** *Utilizar intensivamente a imprensa para cobrir os meios massivos de alcance nacional (TV e diários nacionais).*
- ***Publicidade:*** *Utilizar apenas meios segmentados de baixo custo e alta eficiência para alcançar diretamente ao público-alvo.*
- ***Relações Públicas:*** *Estabelecer alianças com empresas/instituições para trazer ao diretor e conseguir uma maior cobertura de imprensa. Se não for possível, organizar entrevistas telefônicas.*
- ***Promoção de vendas:*** *Estabelecer concursos com rádios FM para conseguir cobertura a baixo custo (entradas e pôsteres grátis).*

Proposta de venda:

Considerando a análise FOFA, é proposta a mensagem que será comunicada, que deve enfatizar os elementos que podem resultar mais atraídos para o público e que permitam aproveitar as oportunidades de mercado. A proposta de venda é a essência da mensagem ou a ideia principal que se deseja transmitir ao público. Às vezes, pode-se tomar a forma de um slogan outras vezes de uma frase mais elaborada. O importante aqui é estabelecer uma mensagem principal, que será transmitida através dos diferentes veículos comunicativos (imprensa, publicidade, relações públicas e promoção de vendas). A proposta de venda serve de parâmetro contra a qual mede cada ação comunicativa. Desta forma, podemos avaliar sua conveniência ao constatar se serve ou não para transmitir a ideia central.

Proposta de venda

Muriel's Wedding é uma comédia dramática que conta, de uma forma diferente e ao som de Abba, as desventuras de uma mulher pouco agraciada.

Peças de comunicação

Faz-se uma lista de peças de comunicação que se pretende desenhar, produzir e exhibir.

Peças de comunicação:

Spot de rádio.

Spot televisivo.

Aviso gráfico a cores.

Pôster.

Site de internet.

Banner.

Trailer.

Electronic Press Kit.

8 Estratégia de distribuição

Deve ser coerente com os objetivos de *marketing* e indicar o tipo de distribuição que o filme terá para o seu lançamento, considerando dois aspectos:

- a. Escala.
- b. Área.

A primeira questão importante é definir a escala de lançamento e deixar claro porque é conveniente, considerando o filme e o público alvo. A escala de lançamento pode variar de mercado em mercado, mas a seguir propomos uma classificação por ser útil:

- **Distribuição em grande escala:** Trata-se de filmes com um amplo público (geralmente superproduções aptas para todo o pú-

blico com atores e talento de grande popularidade). Busca-se a cobertura intensiva das salas mais importantes e as secundárias. Planifica-se uma grande campanha comunicacional de saturação que cobre a maioria dos meios massivos através da publicidade. Também são utilizadas as promoções de venda devido ao atrativo que o filme tem para um público massivo. A imprensa tem um peso menor e se concentra mais na cobertura da estreia que na crítica (claro que isto depende do filme, se for um filme em grande escala que teve uma trajetória importante em festivais internacionais, a crítica especializada terá a tendência a ser positiva e devemos aproveitá-la).

- **Distribuição em escala média:** Filmes com grandes atores e valores de produção não aptos para todo o público. Tem como objetivo cobrir as salas mais importantes nas principais localidades. A campanha de comunicação utiliza meios massivos, mas são escolhidos, de maneira seletiva, aqueles que chegam de maneira mais direta ao público alvo. Dependendo do tipo de filme, também se pode utilizar a promoção de vendas e a imprensa. Se for previsto que a crítica terá uma opinião positiva do filme, trabalhará com este tipo de comunicação para conseguir acessar os meios massivos a custo zero, além da cobertura geral sobre o filme.
- **Distribuição em pequena escala:** Filmes (geralmente de orçamento médio) que apontam a um mercado mais especializado. São selecionadas as salas cujo público coincide com o público-alvo. O orçamento de publicidade é menor, portanto são selecionados meios especializados que apontam diretamente ao nosso público-alvo, tornando o investimento mais eficiente (cabo, no lugar de televisão, via pública focalizada nos lugares potenciais de estreia, algum dos meios gráficos, rádio FM, etc.). Devido às restrições orçamentárias, a única forma de acessar os meios massivos é através da imprensa. Se for um filme com uma trajetória interessante em festivais, trabalha-se intensivamente com a crítica especializada, além da cobertura geral da estreia. Também se tenta fazer uso da promoção de vendas para poder gerar comunicação a baixo custo (concursos por entradas, pôsteres, trilha sonora, etc.).
- **Distribuição em escala mínima:** Filmes que apontam a um mercado “de nicho”. Como o mercado potencial é muito reduzido, costuma tratar-se de filmes de baixo orçamento ou independentes. Por este mesmo motivo, o orçamento de comunicação é o mínimo indispensável para o material POP (trailers, pôsteres e banners) e para internet (campanhas virais, *website*, *newsletters*, etc.). No entanto, pode fazer uma pequena pauta publicitária em alguns meios muito focalizados em nosso público-alvo. Se o filme permitir, faz-se uso intensivo da imprensa (bem como cobertura geral e crítica) e a promoção de vendas (concursos, promoções cruzadas, etc.), já que são nossa única forma de acessar aos meios massivos e especializados de comunicação a um custo muito baixo.

- **Distribuição alternativa:** Aqui não temos acesso ao circuito comercial, por isso a distribuição é feita no circuito de arte. Trata-se de filmes para um mercado de nicho específico com um público muito reduzido. Praticamente não há orçamento de comunicação além de alguns banners, internet e algo de imprensa. Podemos ter acesso à crítica (se o filme merecer) e dificilmente à cobertura geral. As possibilidades de faturamento são mínimas, por isso o orçamento de *marketing* deve ser adaptado a esta realidade. Geralmente, trata-se de filmes que não buscam lucro, nem sequer uma recuperação de custos de produção. É o caso típico do cinema experimental ou de videoarte, cujos diretores tentam posicionar-se no mercado, por isso em muitos casos costuma ser mais um investimento que um negócio.

O outro aspecto a determinar é a área. Não só devemos indicar as cidades mais convenientes para o filme, mas também que áreas ou bairros (e, se possível, que salas) são ideais, considerando nosso público objetivo. É importante explicar brevemente o porquê dessa escolha.

Estratégia de distribuição

Distribuição em escala pequena nas seguintes áreas:

Buenos Aires: salas em Bairro Norte, Palermo, Recoleta, Centro e Caballito.

Rosário: salas na área centro.

Córdoba: salas na área centro.

Mendoza: salas na área centro.

A escala pequena permite um baixo investimento na distribuição, ao mesmo tempo em que garante a chegada do público objetivo. Propõe-se um lançamento nos principais centros urbanos, onde o público feminino tem uma maior identificação com os temas tratados no filme.

9 Restrições

Aqui são enunciadas as questões que devem ser consideradas na comunicação. Por exemplo, um ator pode ter assinado um contrato com a produtora que estabelece o tamanho da letra com o qual seu nome deve aparecer nos pôsteres. Também pode existir a obrigatoriedade de utilizar a legenda “Com o apoio do INCAA” ou outras instituições que tenham financiado ou subsidiado o filme. Também pode haver um acordo prévio em relação ao tamanho dos logotipos das produtoras (se for uma coprodução).

Restrições

Por contrato, os atores principais têm que aparecer em ordem alfabética e com o mesmo tamanho de letra em todo material de difusão.

Uma vez finalizado o plano de *marketing*, o Diretor de *Marketing* o eleva ao Produtor Executivo para a sua avaliação. O Produtor Executivo consulta a Produtora e juntos determinam se é necessário realizar alguma alteração. Se for assim, é devolvido ao Diretor de *Marketing* para sua re-elaboração. Se for aprovado, o Diretor de *Marketing* se dedica à tarefa de confecção do orçamento final de *marketing*.

Metodologia **dpa-24º Passo**

5.11 O orçamento final de produção AL (acima da linha) e o orçamento final de *Marketing*

Com base no orçamento preliminar de produção acima da linha e considerando o plano de *marketing*, o Produtor Executivo avalia se é necessário realizar ajustes, visando a elaboração do orçamento final de produção acima da linha. Este passo pode ser realizado de maneira paralela à elaboração do orçamento final de *marketing*, por tratar-se de tarefas independentes.

Por outro lado, o Diretor de *Marketing*, considerando o plano de *Marketing*, realiza uma revisão final de Orçamento preliminar de *Marketing*. Uma vez realizados os ajustes necessários, leva-o ao Produtor Executivo para a sua revisão. Se estiver dentro dos parâmetros do orçamento preliminar, este o aprova definitivamente. Caso haja diferenças significativas, consulta a Produtora antes da sua aprovação. Igual ao resto dos documentos submetidos à aprovação, caso seja necessário realizar ajustes, devolve-se ao Diretor de *Marketing*; caso contrário, considera-se aprovado e avança-se ao passo seguinte.

5.12 Cálculo final do IRI e Plano financeiro de produção

Uma vez que o Produtor Executivo conta com o Plano de *Marketing*, o orçamento de desenvolvimento, o orçamento final de produção (ACIMA E ABAIXO DA LINHA) e o orçamento final de *marketing* realiza os ajustes necessários ao cálculo preliminar do IRI com vistas à elaboração do cálculo final do IRI. Apresenta este documento à Produtora para a aprovação definitiva do projeto.

Também elabora o plano financeiro, que consiste em um quadro que indica a participação de diferentes formas de financiamento do orçamento de produção com as quais a Produtora já conta e indica o valor que ainda resta por financiar. A seguir, vemos um exemplo.

FIGURA 59 – Quadro indicativo de participação de diferentes formas de financiamento de produção

	Conceito	Detalhe	\$	%
Produtora	Contribuição de capital		\$ 100.000	
	Contribuição em trabalho	% de honorários Diretor, Roteirista, Produtor Executivo	\$ 250.000	
	Contribuição em espécie	Aluguel equipamentos câmera e iluminação	\$ 50.000	
	Créditos	INCAA, Ibermedia	\$ 700.000	
	Prêmios, subsídios.	Prêmio pelo roteiro	\$ 75.000	
	PNT	Peugeot	\$ 25.000	
	Patrocínio	-	\$ 0	
	Doações	-	\$ 0	
	Pré-vendas distribuição	EUA. Todos os direitos	\$ 50.000	
	Outros	-	\$ 0	

Subtotal Produtora			\$ 1.250.000	63%
Coprodutor 1	Contribuição de capital			
	Contribuição em espécie			
	Outros			
Subtotal Coprodutor 1			\$ 0	0%
Coprodutor 2	Contribuição de capital			
	Contribuição em espécie			
	Outros			
Subtotal Coprodutor 2			\$ 0	0%
Subtotal Financiado			\$ 1.250.000	63%
Total orçamentado			\$ 2.000.000	
Buscando			\$ 750.000	37%

Neste exemplo, a Produtora conseguiu reunir, por si mesma, 63% do financiamento da produção. Conseguiu fazê-lo através de diferentes instrumentos que podem ser:

- **Contribuição em capital:** Dinheiro constante e sonante.
- **Contribuição em trabalho:** Uma prática comum nas produções de baixo orçamento, que consiste na contribuição de parte dos honorários de alguns membros da equipe em troca de uma porcentagem dos lucros do filme ou dos subsídios que receba.
- **Contribuição em espécie:** Mesmo caso que o anterior, mas aqui não se trata de trabalho e sim de bens ou serviços (por exemplo, uma peça de figurino, o uso de uma locação, o aluguel de equipamentos, o uso de transporte, processos de laboratório, etc.). A Produtora estabelece convênios com os colaboradores em troca de uma porcentagem sobre os lucros do filme ou dos subsídios que receba.
- **Créditos:** Dinheiro que a produtora conseguiu através de um empréstimo proveniente de uma entidade bancária, um organismo de apoio à produção, um investidor, etc. Este dinheiro não é compu-

tado como aporte de capital, porque a Produtora deve devolver o dinheiro, além de uma porcentagem de lucro.

- **PNT:** A sigla corresponde à publicidade não tradicional e se refere à venda de espaços publicitários dentro do filme. Os atores dirigem carros, tomam refrigerantes, usam roupa e toda sorte de produtos e serviços cujas marcas podem aparecer na tela. O anunciante paga à Produtora por esta aparição em conceito de publicidade não tradicional (em inglês, *product placement*).
- **Patrocínio:** Refere-se à venda de um espaço publicitário, mas nos títulos (iniciais ou finais) do filme ou em qualquer outra peça de comunicação (por exemplo, o pôster do filme ou um aviso gráfico).
- **Doações:** De pessoas, entidades que contribuem com dinheiro, trabalho, produtos ou serviços, mas que não pedem nada em troca.
- **Pré-vendas distribuição:** Em alguns projetos, o Produtor Executivo pode vender os direitos de distribuição antes de gravar os filmes. Trata-se, geralmente, de projetos que contam com um antecedente suficientemente importante como para que os distribuidores queiram garantir antecipadamente os direitos. A Produtora obtém dinheiro fresco, mas perde parte dos direitos de exploração econômica.
- **Prêmios, subsídios:** Válido apenas para os que sejam recebidos antes da produção (não deveríamos contabilizar os que são entregues após a finalização do filme). Trata-se de qualquer tipo de soma ou contribuição (em espécie) que adquira o projeto pela sua participação em um concurso, programa de ajuda, etc. Trata-se de dinheiro que *não tem que ser devolvido*.
- **Outros:** Para qualquer outro tipo de contribuição não computado em nenhum dos itens anteriores.

Neste exemplo, o Produtor Executivo leva já algum tempo buscando financiamento para o projeto e conseguiu que a Produtora contribua com 63% do total do orçamento total de produção (acima e abaixo da linha). Resta obter 37% adicional para chegar aos 100% de financiamento do orçamento total de produção (acima e abaixo da linha). Provavelmente um coprodutor o consiga, com quem dividirá deveres e direitos (excluindo os já pré-vendidos), um investidor (que computará como crédito), ou uma nova pré-venda de direitos.

5.13 O *pré-trailer*

Como seu nome indica, um *pré-trailer* é um trailer produzido antes do filme. Trata-se de uma peça publicitária cujo objetivo é vender o projeto ao avaliador, ao potencial investidor ou coprodutor, etc. Dentro dos documentos que são elaborados na etapa de desenvolvimento do projeto, o *pré-trailer* é o mais próximo ao produto final por tratar-se de um documento audiovisual. Um bom *pré-trailer* é uma ferramenta de comunicação muito útil, já que pode demonstrar com a maior fidelidade possível aspectos do projeto que os outros documentos da pasta só podem se aproximar. De fato, aquilo de “uma imagem vale mais que mil palavras” adquire uma importância especial quando falamos de um projeto audiovisual.

O *pré-trailer* pode resumir de uma forma poderosa a estética ou o estilo audiovisual do projeto e suas fortalezas. Permite ao diretor brilhar em todo o seu esplendor, de uma forma muito mais forte e direta do que pode ser feito através de uma proposta estética incluída na pasta.

Não há dúvidas da utilidade do *pré-trailer*, no entanto sua produção é geralmente custosa e costuma elevar significativamente o valor do orçamento de desenvolvimento. Um *pré-trailer* tem que estar muito bem realizado, já que assim como pode ser a chave para o financiamento, pode fechar a porta definitivamente se não tiver suficiente qualidade. A Produtora deve avaliar cuidadosamente a conveniência de investir na produção de um *pré-trailer*.

No caso de um projeto televisivo, às vezes é produzido um “piloto”, que é o capítulo inicial da série ou minissérie. Evidentemente, seu custo é ainda mais alto do que o do *pré-trailer*, por isso é extremamente arriscado produzi-lo por iniciativa própria. Por outro lado, a Produtora costuma fazê-lo quando já existe um compromisso por parte de um canal que, com base no resultado, comprará o projeto.

Se a produção do *pré-trailer* for aprovada, vários membros da equipe devem intervir. Por um lado, o departamento de *marketing* é o encarregado de elaborar o roteiro. Para isso, conta com um Roteirista de *pré-trailer* (com um perfil muito similar ao de um criador publicitário) que, baseado no plano de *marketing*, elabora a ideia em conjunto com o Diretor de *Marketing* e o Produtor Executivo.

O Roteirista de *pré-trailer* escreve o roteiro e o apresenta ao Diretor de *Marketing*, que o aprova e o leva ao Produtor Executivo. Um *pré-trailer* deve ser capaz de despertar o interesse do avaliador ou potencial investidor, usando da maneira mais eficiente possível os recursos de produção. Diferente de um trailer, o *pré-trailer* não pode contar com uma grande quantidade de cenários, atores, arte e demais valores de produção. Isto ocorre porque um trailer é elaborado a partir do material já filmado do filme, por isso os custos de produção se limitam ao roteiro e à pós-produção. Mas em um *pré-trailer* é necessário filmar todas as cenas que vão aparecer. Como consequência, o Roteirista de *pré-trailer* tem que encontrar maneiras criativas de transmitir uma ideia forte e atrativa que resuma a essência do projeto e destaque suas principais fortalezas. Um roteiro de *pré-trailer* pode tomar como base os lineamentos da premissa, já que é uma espécie de versão audiovisual da mesma.

Com a aprovação da Produtora, o processo de elaboração passa para o departamento de produção. Ali, o Diretor de Produção elabora um orçamento de *pré-trailer* que é enviado para a consideração do Produtor Executivo. Este consulta a Produtora e, se for autorizado, o Diretor de Produção assume a pré-produção. Contrata o Diretor de *pré-trailer*, a Equipe Técnica de *Pré-trailer* (diretor de fotografia, montador, diretor de som, etc.), o elenco e demais serviços de produção.

Com tudo preparado, realiza-se a rodagem do *pré-trailer*, que estará a cargo do Diretor de *Pré-trailer*. O mais lógico é que o Diretor de *Pré-trailer* seja o diretor do filme, já que não tem sentido que seja feito por outra pessoa — o *pré-trailer* é sua máxima oportunidade de demonstrar qual será sua contribuição para o projeto. Da mesma forma, também é lógico que o elenco seja o mesmo do projeto.

Uma vez finalizada a rodagem, o Diretor de Produção supervisiona a pós-produção e eleva o *pré-trailer* ao Produtor Executivo. Este último é quem, igual ao resto dos elementos da pasta, deve velar pela qualidade do *pré-trailer*. A pasta e o *pré-trailer* são suas pasta de apresentação e precisam realizar um rigoroso controle de qualidade para garantir o financiamento do projeto.

5.14 Passo 27: Aprovação definitiva do projeto

Provavelmente, mas de um ano se passou desde que a equipe de desenvolvimento foi formada. Depois de 26 passos e um investimento em dinheiro, tempo, esforço e talento, chegou o momento da decisão final. Com todos os documentos finais em suas mãos, o Produtor Executivo está pronto para apresentá-los à Produtora para sua aprovação definitiva. Assim que a Produtora confirmar a aprovação do projeto, o Produtor Executivo se prepara para desempenhar o papel fundamental da sua função: a busca de financiamento para a produção do filme de ficção ou documentário.

Se for uma minissérie de televisão, pode ser que o projeto tenha sido vendido em instâncias anteriores, por isso o canal de televisão não só se converteu no titular dos direitos sobre a minissérie, mas que também financiou o desenvolvimento do projeto e se comprometeu (aprovação prévia) a financiar a produção. Uma vez produzida a minissérie, estreia no seu canal e, através da venda de espaços publicitários, as entradas provenientes dos assinantes (se for um canal pago) e a comercialização dos direitos em nível mundial recuperam seu investimento. Em outras palavras, passou a ocupar o papel de Produtora.

Uma segunda possibilidade é que os direitos sobre o projeto foram cedidos a um canal parcialmente e este financie parcialmente o desenvolvimento e a produção. Vale dizer que o canal e a Produtora (que iniciou o projeto) se converteram em Coprodutores e, como tais, compartilham (nas porcentagens que foram combinadas) direitos e deveres. Nestes casos, o canal geralmente fica com os direitos de emissão na sua área de cobertura e a Produtora comercializa os direitos no resto dos mercados. Desta forma, a Produtora recupera sua parte de investimento no projeto.

Um terceiro e último cenário é que a Produtora desenvolva o projeto por completo (seguindo o mesmo esquema que um filme) e logo sai a buscar um canal que o compre e o produza. Apesar deste último esquema ser o normal para um longa-metragem, é menos comum para um projeto televisivo.

Independente de se nesta instância a Produtora é a titular total do projeto ou se divide com outro Coprodutor este papel, o certo é que para produzir o projeto, o Produtor Executivo deve buscar financiamento. Este passo determina então o fim da etapa de desenvolvimento propriamente dita e nos introduz no pós-desenvolvimento.