



# GUIA AUDIOVISUAL

Volume 2

## Gestão do Produto Audiovisual



Lia Nunes  
Marcos Ribeiro de Moraes

 **objativa**

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE  
EMPRESÁRIOS DO SETOR AUDIOVISUAL



 **objativa**  
Empreendedorismo em foco

MÓDULO 1  
GESTÃO  
EMPRESARIAL

# GUIA AUDIOVISUAL

## Volume 2 Gestão do Produto Audiovisual

Autores

**Lia Nunes**

**Marcos Ribeiro de Moraes**

Coordenadores

**Débora Franceschini Mazzei**

**Odete Cruz**

**Erick Krulikowski**

**objetiva**

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE EMPRESÁRIOS DO SETOR AUDIOVISUAL

### MÓDULO 1 GESTÃO EMPRESARIAL



SÃO PAULO  
2015

© 2015, APRO - Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610 de 19-12-1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravados ou qualquer outro, sem autorização prévia por escrito da editora.

**Coordenadores de conteúdo:**

**Débora Franceschini Magzei:** SEBRAE

**Odete Cruz:** APRO

**Erick Krulikowski:** iSetor

**Madalena Vicente:** Edição e revisão de texto

**Zebra Deluxe Comunicação:** Projeto gráfico e diagramação

Rua dos Pinheiros, 870, 16º andar, conj. 161, 05422-001 – São Paulo-SP – Brasil

Telefone/Fax: (55 11) 3089-9606

E-mail: [conteudo@apro.org.br](mailto:conteudo@apro.org.br)

[www.apro.org.br](http://www.apro.org.br)

ISBN: 978-85-69535-00-3

**CIP - Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**APRO - Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais, SP, Brasil**

L693g

Nunes, Lia -  
Gestão do Produto Audiovisual. Módulo 1 - Gestão Empresarial / Lia Nunes, Marcos Ribeiro de Moraes. -

São Paulo: APRO, 2015.

Coordenadores: Débora Franceschini Magzei, Odete Cruz, Erick Krulikowski

Obra completa em 9 v. – Guia audiovisual: programa de capacitação de empresários do setor audiovisual  
Conteúdo: v. 2.

ISBN 978-85-69535-00-3 (obra completa)

ISBN 978-85-69535-02-7 (volume 2)

1. Mercado audiovisual. 2. Produção audiovisual. 3. Gestão do produto audiovisual. 4. Modelo de negócios. I. Nunes, Lia. II. Moraes, Marcos Antonio de. III. Título.

CDD: 658

658.4

778.5

CDU: 658.82

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Administração em geral / Organização e normas / Direção de empresas 658

2. Administração executiva / Gerência 658.4

3. Cinematografia, produção de vídeos (tipos, técnicas, materiais) 778.5

## **REALIZAÇÃO**

### **APRO – Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais**

**Leyla Fernandes** - Presidente

**Sonia Regina Piassa** - Diretora executiva

**Odete Cruz** - Gerente executiva de capacitação audiovisual

**Paula Sanches** - Coordenadora executiva financeira

**Regina Maggo** - Assistente executiva

### **SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

**Robson Braga de Andrade** - Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho** - Diretor presidente

**Heloisa Regina Guimarães de Menezes** - Diretora técnica

**José Cláudio dos Santos** - Diretor de Administração e Finanças

**André Spínola** - Gerente da Unidade de Atendimento Setorial – Serviços (UASS)

**Ana Clévia Guerreiro Lima** - Gerente adjunta da Unidade de Atendimento

Setorial – Serviços (UASS)

**Débora Franceschini Magzei** - Gestora da Carteira de Economia Criativa

## **CRÉDITOS E AGRADECIMENTOS**

Para a realização desta obra, recebemos inúmeras contribuições de instituições, empresas e pessoas, em forma de dados, informações, relato de casos, experiências, publicações contendo artigos, resultados de pesquisas etc. Por essas valiosas contribuições que serviram para enriquecer e ilustrar este **Guia Audiovisual**, agradecemos às seguintes instituições, empresas e pessoas, pedindo desculpas por eventuais esquecimentos:

### **Parceria e apoio institucional**

Diretoria Colegiada - **ANCINE**

Superintendência de Fomento - **ANCINE**

Cristiano Braga – Gerente executivo - **APEX-BRASIL**

Alfredo Maneuy – Diretor presidente - **SPCINE**

André Sturm – Presidente **SIAESP**

Débora Ivanou – Diretora executiva - **SIAESP**

Marco Altberg – Presidente - **ABPITV**

### **Idealizadores do projeto**

Christiano Braga – Gerente executivo - **APEX-BRASIL**

Débora Franceschini Magzgei – Gestora da Carteira de Economia Criativa - **SEBRAE**

Leyla Fernandes – Presidente - **APRO**

Sonia Regina Piassa – Diretora executiva - **APRO**

Marianna Souza - Gerente executiva - **FilmBrazil**

Rachel do Valle – Gerente executiva - **Brazilian TV Producers**

Juliana Psaros – Ex-Gerente executiva - **Cinema do Brasil**

Paulo Roberto Schmidt – Sócio - **Academia de Filmes**

Carolina Guidotti – Diretora executiva - **Cine Group**

Denise Gomes – Sócia - **Bossa Nova Film**

João Daniel Tikhomiroff - Sócio - **Mixer**

### **Comitê gestor**

Leyla Fernandes – Presidente - **APRO**

Sonia Regina Piassa - Diretora executiva - **APRO**

Odete Cruz - Gerente executiva - Projeto SEBRAE - **APRO**

Marianna Souza – Gerente executiva - **FilmBrasil**

Débora Franceschini Maggei - Gestora da Carteira de Economia Criativa - **SEBRAE**

André Sturm – Presidente - **SIAESP**

Débora Iuanou – Diretora executiva - **SIAESP**

Julia Duarte – Gerente executiva - **Cinema do Brasil**

Luccas Suasuno – Analista de projetos - **ABPITV**

Mauro Garcia – Diretor executivo - **ABPITV**

Rachel do Valle - Gerente executiva - **Brazilian TVProducers**

Debora Iuanou - Sócia-diretora - **Gullane Entretenimento S/A**

Denise Gomes - Sócia-diretora - **Bossanova Films**

João Queiroz - Sócio-produtor executivo - **Querosene Filmes**

Sabrina Nudeliman – Diretora-geral - **Elo Company - Distribuição Audiovisual**

Amadeu Alban - Diretor-geral - **Movioca - Casa de Conteúdo**

Márcio Yatsuda - Sócio-diretor - **Movioca - Casa de Conteúdo**

### **Elaboração dos modelos referenciais de contratos**

João Paulo Morello - Coordenador e responsável pelo desenvolvimento dos contratos - Diretor presidente - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Gabriela Pires Pastore - Advogada - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Thiago Macedo Clayton - Advogado - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Débora Iuanou – Advogada – Sócia-diretora - **Gullane Entretenimento S/A**

(Diretora executiva e representante do **SIAESP**)

Claudia Toledo de Mesquita – Advogada – **Gullane Entretenimento S/A**

Rodrigo Salinas - Advogado - **Cesnik Quintino e Salinas Advogados**

(Representante da **ABPITV**)

Gilberto Toscano - Advogado - **Cesnik Quintino e Salinas Advogados**

(Representante da **ABPITV**)

## **PREFÁCIO APRO**

A indústria audiovisual brasileira, bem como outros setores da economia criativa, está sendo significativamente alterada devido às inovações tecnológicas. Ao longo dos últimos 15 anos, o segmento audiovisual evoluiu e vem se organizando face à disseminação do uso da internet e às mudanças do consumo de conteúdo e de entretenimento como um todo. Esse cenário de mudanças impulsionou as produtoras audiovisuais a revisarem e aprimorarem seus modelos de negócios.

Segundo dados da ANCINE, agente regulador do mercado, em 2014, o Brasil ocupou o 10º lugar entre os principais mercados mundiais em produção e consumo audiovisual. Isso mostra que a área cresce ininterruptamente em todo o mundo e em todos os segmentos. Além disso, passa também por uma transformação digital que resulta em novas formas de produção, distribuição e consumo de cultura, de forma descentralizada e em múltiplos formatos. Somando-se a isso, notou-se uma política pública de investimentos e incentivos no setor por parte do governo brasileiro, o que proporcionou um ambiente favorável à produção audiovisual. Motivada por essa visão, a ANCINE divulgou que tem como meta de expansão, trabalhar no sentido de transformar o Brasil em um dos cinco maiores mercados audiovisuais do mundo.

Desta forma, o setor deverá se mobilizar rapidamente para dar um salto de aprimoramento e empreendedorismo na indústria. Esse é um dos principais gargalos para a evolução do mercado, pois diz respeito ao aperfeiçoamento da capacidade gerencial de empresários, realizadores e produtores audiovisuais. O País conta com profissionais de ótima qualidade artística, mas precisa investir cada vez mais no aprimoramento de sua visão de gestão e empreendedorismo, de forma a estruturar o mercado em um patamar mais sustentável, financeira e artisticamente, e depender cada vez menos de incentivos e abonos fiscais.

O advento da Lei nº 12.485/2011 (Lei da TV Paga), propiciou a inclusão de conteúdo qualificado nacional no horário nobre da grade de programação dos canais pagos e aumentou a necessidade de evolução das produtoras em se estruturarem para oferecer, cada vez mais, conteúdos competitivos. Entretanto, os dados indicam que, mais de 50% das produtoras realizam apenas um ou dois projetos por ano, possuem escassa capacidade de investimento em novos e diversificados projetos, além de pouco ou nenhum acesso aos canais de distribuição. Essas produtoras são, basicamente, empresas prestadoras de serviços que, esporadicamente, realizam projetos próprios.

Com base nos dados apontados, a **APRO - Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais** e o **SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, em parceria com o **SIAESP - Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo** e a **ABPITV – Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão**, decidiram desenvolver o **Objetiva – Empreendedorismo em Foco - Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual**.

O **Programa** foi lançado em outubro de 2013, visando oferecer às produtoras audiovisuais cursos de capacitação com temas ligados ao segmento audiovisual. Os objetivos do **Programa** são: consolidar e ampliar o conhecimento dos empresários, fortalecer a gestão de negócios no segmento, estimular as produtoras a crescerem de maneira sustentável, otimizar suas estratégias de distribuição e comercialização, diversificar os segmentos de atuação e ampliar a competitividade e a capacidade de atuação empreendedora no setor audiovisual.

O conteúdo do **Guia Audiovisual** foi elaborado com base no **Programa** e contempla quatro módulos que abordam temas sobre: Gestão Empresarial, Legislação, Distribuição e Transmídia/Inovação.

Os módulos têm como objetivo contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento das empresas do setor, apresentando as ferramentas e o conhecimento básicos necessários à gestão de projetos do segmento, além de mostrar os principais aspectos que envolvem a produção audiovisual.

Ao longo dos capítulos, o leitor terá a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre os conceitos e técnicas que fazem parte da **Gestão no Setor Audiovisual**.

São Paulo, setembro de 2015.

**Sonia Regina Piassa**  
Diretora executiva – APRO

**Odete Cruz**  
Gerente executiva – APRO

## **PREFÁCIO SEBRAE**

**“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”** é a nossa Missão. Para alcançá-la, buscamos a formalização de parcerias que nos permitam conhecer com maior profundidade o ecossistema e as demandas dos diversos setores da economia.

Juntamos forças com a APRO, a APEX-BRASIL, a ABPITV e o SIAESP para atender ao objetivo estratégico de **“promover conhecimentos sobre e para os pequenos negócios”**. O **Guia Audiovisual** é fruto desse esforço conjunto, pois procura democratizar e perenizar o conhecimento desenvolvido no âmbito do **Objetiva – Empreendedorismo em Foco - Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual**.

Desejamos que o **Guia Audiovisual**, contribua para a profissionalização da gestão do seu empreendimento, neste momento de valorização do mercado brasileiro do audiovisual.

Boa leitura!

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Diretor presidente

## **NOTA DOS COORDENADORES**

Um dos maiores desafios relacionados à gestão de empresas no setor audiovisual diz respeito à falta de materiais consolidados no Brasil sobre as práticas de gestão que possam servir de referência. Se, por um lado, temos uma indústria que vêm crescendo muito ao longo dos anos, também é certo que esse conhecimento ainda está, muitas vezes, concentrado nos profissionais que atuam no mercado. Um conhecimento valioso e não sistematizado, que torna mais complexo o desafio de capacitar e preparar empresários deste segmento.

O **Guia Audiovisual** tem o objetivo de sistematizar os conteúdos utilizados em sala de aula pelo **Programa**, servindo simultaneamente como material de apoio e referência para a área, ampliando o seu alcance geográfico e temporal. A abordagem utilizada nos módulos é simples e direta, objetivando que o empresário/gestor possa ter uma visão geral sobre os aspectos mais relevantes e necessários para que as micros, pequenas e médias empresas consigam repensar seus empreendimentos como negócio e a si mesmos como empresários.

Os quatro módulos do **Guia Audiovisual** se subdividem em nove volumes impressos, além de um volume digital contendo as minutas digitalizadas dos contratos utilizados no Volume 7 – Contratos, do Módulo 2 – Legislação e de farto material complementar, referenciado nos textos, que ficarão disponibilizados no site <[www.objetivaaudiovisual.com.br](http://www.objetivaaudiovisual.com.br)> para acesso dos leitores.

Devido à diversidade dos assuntos presentes no **Guia Audiovisual**, foi preciso reunir uma grande equipe de especialistas da área para tratar dos temas contidos nos quatro módulos que o compõe. Veja no final deste volume a estrutura geral do **Guia Audiovisual** com todos os volumes e seus respectivos autores.

O **Guia Audiovisual** não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de consolidar os principais conhecimentos. Esperamos que, depois dele, outras obras possam ser criadas para gerar, sistematizar e multiplicar o conhecimento de práticas de gestão no setor audiovisual, de forma a contribuir com o crescimento e profissionalização do setor.

**Débora Franceschini Mazzei**  
**Odete Cruz**  
**Erick Krulikowski**  
Coordenadores

**Lia Nunes**  
**Marcos Ribeiro de Moraes**

# MÓDULO 1

# GESTÃO EMPRESARIAL

Volume 2

## Gestão do Produto Audiovisual



## APRESENTAÇÃO DOS AUTORES

O objetivo primordial deste Volume 2 – Gestão do Produto Audiovisual, do Módulo 1 – Gestão Empresarial é adequar os conceitos de plano e modelo de negócios, processo de produção e gestão empresarial para as características específicas e únicas apresentadas pelo mercado audiovisual, com ênfase no mercado brasileiro em especial, mostrando como tais especificidades impactam na maneira de gerir a empresa produtora e, conseqüentemente, o que se denomina de produto ou obra audiovisual.

Definição de produto ou obra audiovisual - A Lei nº 8.401/1992 também conhecida como Lei do Audiovisual, no art. 2º, inciso I define:

Obra audiovisual é aquela que resulta da fixação de imagens, com ou sem som, que tenham a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-las, bem como os meios utilizados para sua veiculação. (<<http://marketingcultural.com.br/leis/audiovisual2.htm>>).

Portanto, como produto ou obra audiovisual entende-se não apenas a obra cinematográfica, longas-metragens de ficção ou documentários, por exemplo, mas também conteúdo de entretenimento e de cunho cultural para outras plataformas de veiculação e exploração como a televisão e a *web*<sup>1</sup>.

Para administrar o processo de confecção criativa, orçar os custos de produção, gerir esse orçamento e a equipe envolvida, os trâmites burocráticos, a

---

<sup>1</sup> Exclui-se dessa definição as obras de caráter publicitário, os chamados comerciais.

viabilização financeira, as escolhas de modelo de negócios e o posicionamento de mercado desse produto específico, existe a figura essencial do produtor.

Como requisitos básicos para sua atuação, um produtor deve entender as particularidades do *business* em que atua e conhecer a fundo a dinâmica do mercado do audiovisual, independentemente de operacionalizar etapas específicas da produção do projeto audiovisual – nível mais micro – ou de pensar estratégias mais **macro** para levantar fundos e estabelecer modelo de negócios a fim de otimizar a rentabilidade do seu produto/mix ou carteira de produtos.

Boa leitura!

## SUMÁRIO

<b>1. MERCADO AUDIOVISUAL.....</b>	<b>27</b>
Objetivos.....	27
Sumário .....	28
1.1 Que <i>Business</i> é Esse? .....	29
1.2 Dinâmica do Mercado Audiovisual .....	30
1.3 Inovações e Tendências da Circulação e Consumo do Audiovisual: Globalização e Convergência das Plataformas de Conteúdo.....	33
<b>2. PROCESSO DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL.....</b>	<b>37</b>
Objetivos.....	37
Sumário .....	38
2.1 Papel e Perfil do Gestor de Projetos Audiovisuais .....	39
2.2 Pré-Requisitos para se Iniciar um Projeto Audiovisual .....	40
2.2.1 Registro do roteiro/Argumento na Fundação Biblioteca Nacional (FBN) .....	40
2.2.2 Cessão de direitos da obra/Imagem/Adaptação .....	42
2.3 Estruturas Hierárquicas em Projetos Audiovisuais.....	43
2.4 Orçamentação.....	60
2.4.1 Variáveis que impactam no orçamento .....	61
2.4.2 Valores de referência de mercado .....	65
2.4.3 Modelo de orçamento.....	66
2.5 Etapas de um Projeto Audiovisual: Atividades Principais.....	67
2.5.1 Desenvolvimento .....	67
2.5.2 Pré-produção .....	68
2.5.3 Produção .....	72
2.5.4 Pós-produção.....	72
2.6 Tipos de Gestão de Projetos .....	73
2.6.1 Ficção <i>live action</i> .....	73
2.6.2 Animação.....	73
2.6.3 Documentários.....	74

2.7 Sindicatos .....	75
2.8 Encerramento do Projeto .....	75
2.8.1 Certificado de Produto Brasileiro (CPB).....	75
2.8.2 Certificado de Registro de Título (CRT) e Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE) .....	76
2.8.3 Classificação indicativa .....	76
2.8.4 Prestação de contas.....	77
<b>3. FORMAS DE FINANCIAMENTO E MODELOS DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>79</b>
Objetivos.....	79
Sumário .....	80
3.1 Tripé da Gestão da Carteira de Produtos Audiovisuais .....	81
3.2 Fontes de Recursos Privados .....	82
3.2.1 Recursos próprios e contrapartidas .....	84
3.2.2 <i>Branded content</i> ou <i>product placement</i> .....	84
3.2.3 Institucional criativo .....	86
3.2.4 <i>Crowdfunding</i> .....	87
3.2.5 Modelo YouTube.....	90
3.2.6 Modelos de negócios e financiamento entre TV e produtoras independentes.....	92
3.2.7 Sociedade em conta de participação ( <i>joint-ventures</i> ) .....	95
3.2.8 Coprodução e cenário internacional .....	97
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PRODUTO AUDIOVISUAL .....</b>	<b>103</b>
Objetivos.....	103
Sumário .....	104
4.1 Estratégia de Posicionamento de Mercado .....	105
4.2 Plano de Negócios .....	106
4.2.1 Plano de financiamento .....	107
4.2.2 Composição de receitas.....	109
4.2.3 Previsão de receitas .....	111
4.3 Alerta Sobre a Gestão do Produto Audiovisual.....	115

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>COORDENADORES E AUTORES.....</b>	<b>123</b>
<b>ESTRUTURA DO GUIA AUDIOVISUAL .....</b>	<b>131</b>

# CAPÍTULO 1

## Mercado Audiovisual

*Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes*

### **OBJETIVOS**

- Apresentar um panorama do mercado audiovisual, suas especificidades e tendências atuais.





## SUMÁRIO

Que Business é Esse?

Dinâmica do Mercado Audiovisual

Inovações e Tendências da Circulação e Consumo do Audiovisual:

Globalização e Convergência das Plataformas de Conteúdo

## 1.1 QUE *BUSINESS* É ESSE?

Mercado audiovisual é um mercado de **compra e venda de direitos** de: adaptar; produzir; distribuir; veicular e exibir; e licenciar obras audiovisuais. Esse mercado só existe porque os países reconhecem a **propriedade intelectual** (direitos de autor) e a protegem, assegurando aos seus titulares a exclusividade e o direito de sua exploração comercial.

Os direitos são bens móveis, ativos intangíveis cuja titularidade pode pertencer a pessoas físicas ou jurídicas. Tal titularidade é passível de ser negociada (comprada e vendida), levando-se em conta determinado período de tempo, a quantidade de janelas de exibição e os territórios de veiculação. O que se negocia é essa transferência de direito de exploração sobre uma obra/produto audiovisual.

O preço a ser fixado será mais elevado quanto mais extenso for o período de tempo de cessão desses direitos e, quanto mais numerosas forem as janelas de veiculação, maior será a quantidade de territórios para onde os direitos sobre a obra audiovisual serão distribuídos.

Outra especificidade desse *business*: uma obra audiovisual seja ela um longa-metragem, um documentário, um *sitcom* ou uma *websérie*, não é um protótipo passível de ser reproduzida em termos genéricos. Cada obra, seriada ou não, é única, específica em suas características artísticas, de

*Cada obra, seriada ou não, é única, específica em suas características artísticas, de público-alvo, de técnica de produção.*

público-alvo, de técnica de produção. Não se trata aqui de um mercado de cadeiras, por exemplo, em que, formatado um protótipo básico, determinado seu custo e aprovada a sua aceitabilidade pelo público consumidor, o produto pode ser reproduzido em larguíssima escala sem que haja necessidade de alterações nas suas características ao longo do tempo.

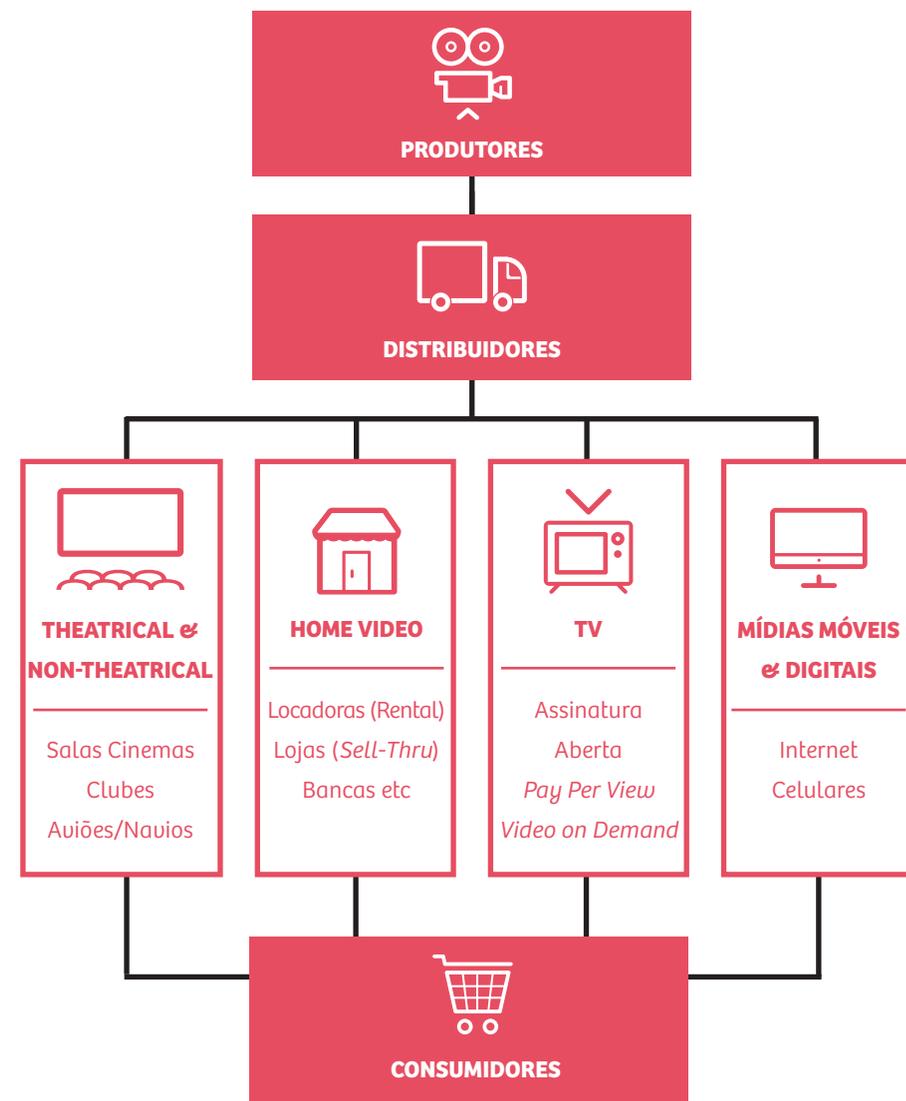
A consequência imediata dessa constatação de que a indústria do audiovisual não é uma indústria de protótipo é o risco inerente ao negócio. Não há como garantir, de antemão, se o produto vai ser rentável ou não. O que pode ser feito é minimizar esses riscos com base em êxitos de experiências passadas, em pesquisas de tendência de mercado e, sobretudo, na diversificação da produção, a fim de que, no final das contas, o resultado seja um jogo de soma positivo.

Diversificar a produção significa montar uma carteira de produtos, um *mix* de produtos com o intuito de fragmentar o risco total de insucesso. Ao operar dessa forma, uma empresa produtora tende a equilibrar prejuízos e ganhos em prol deste último.

## 1.2 DINÂMICA DO MERCADO AUDIOVISUAL

Além das características intrínsecas e específicas do negócio audiovisual, a empresa produtora e seus sócios devem compreender a dinâmica pela qual esse mercado opera, tendo sempre em mente que se trata de um mercado em constante mutação.

A fim de simplificar o entendimento desse funcionamento, apresenta-se a Figura 1.1, nela estão representados os principais agentes da cadeia produtiva do audiovisual: produtores, distribuidores, exibidores e consumidores, assim como o paralelismo e a simultaneidade em que o fluxo de obras audiovisuais se escoou.



**FIGURA 1.1**

Dinâmica de escoamento de produtos e obras audiovisuais.

Trata-se de um cenário dinâmico e cambiante, no qual a lupa, o olhar da empresa produtora precisa estar sempre atento. Só assim, ela terá condições de avaliar as oportunidades de negócios, as necessidades do mercado, tanto as novas que surgem a cada desenvolvimento tecnológico das mídias, das formas de consumir produtos audiovisuais, como também as mudanças que vão ocorrendo nos nichos de mercado nos quais a empresa produtora já opera.

A entrevista publicada no jornal *Valor Econômico* (2014) com os sócios fundadores da O2, Andréa Barata Ribeiro, Fernando Meirelles e Paulo Morelli, é paradigmática da sintonia fina a ser estabelecida entre uma empresa produtora de obras publicitárias e conteúdo, e as necessidades e mutações do mercado audiovisual de forma geral, a fim de otimizar suas receitas. Alguns pontos merecem destaque:

- A O2 surgiu em 1999 como empresa produtora majoritariamente de obras publicitárias (100% de suas receitas provinham desse *business*). Chama a atenção que, ainda hoje, continue a experimentar um crescimento da demanda do mercado publicitário de 5% a 10% a cada ano;
- Mesmo com o crescimento contínuo da demanda por obras publicitárias, é cada vez menor a sua participação no total do faturamento da empresa (prevê-se que, 50% das receitas da produtora neste ano, virão de comerciais), ou seja, a demanda por conteúdo e *entertainment*, bem como novas formas de comercialização do produto audiovisual, cresceram absoluta e proporcionalmente mais do que a demanda por *advertising*;
- A produtora criou uma área exclusiva para lidar com conteúdos híbridos, chamada Outras Telas, focada na criação de vídeos e conteúdos *on-line* para marcas e clientes corporativos (*branded content* ou *advertainment* = *advertising* + *entertainment*); focou em projetos para ambientes reais como vídeos e projeções para museus e exposições de artes visuais; e focou também na distribuição de conteúdo *on demand*, a O2 Play;

#### ■ Regras da casa:

- Intuir e diagnosticar novas oportunidades de negócio, sempre guiados pela demanda;
- Se o nicho de mercado é novo, começar aos poucos, dar passos miúdos, para então cravar os dois pés;
- Investimento tem maturação de médio a longo prazo; lucro não vem de uma hora para outra;
- Chegar antes dos outros (vantagens de ser um dos desbravadores);
- A reputação da empresa vale tanto e, em alguns casos particulares, mais do que o lado financeiro do empreendimento.

Em suma, mesmo uma produtora do porte da O2, mescla prudência com apostas; equilibra riscos e oportunidades; garante a autossustentação de uma estrutura para poder, então, pensar em passos novos, diversificar, explorar novas tendências do mercado, expandir. Acima de tudo, fala-se de uma empresa capitaneada, de fato, por três empreendedores.

## 1.3 INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS DA CIRCULAÇÃO E CONSUMO DO AUDIOVISUAL: GLOBALIZAÇÃO E CONVERGÊNCIA DAS PLATAFORMAS DE CONTEÚDO

Dois livros publicados durante a década de 2000 foram pioneiros em diagnosticar as mutações nos hábitos de consumo, nas formas de produção e na distribuição do conteúdo audiovisual: *Cultura da Convergência*, de Henry Jenkins (2008) e *A Cauda Longa - Do mercado de massa para o mercado de nicho*, de Chris Anderson (2006). Pode-se resumir para onde apontam as constatações de Jenkins (2008) e Anderson (2006):

- O progressivo desaparecimento das barreiras à entrada no negócio audiovisual. A Apple, por exemplo, anteriormente uma empresa voltada para a fabricação de produtos tecnológicos como computadores, *smart phones* e *softwares*, hoje em dia também distribui e coproduz conteúdo para seus produtos e plataformas como é o caso dos apps, do *iTunes* e da *AppleTV*. Em outras palavras, atualmente estão se mesclando e se fundindo/confundindo os papéis de agentes e de mídia no processo de circulação e consumo de produtos audiovisuais;
- Como aprofundamento dessa tendência, houve um abalo na cadeia de valor do mercado audiovisual no mundo todo (*the value chain quake*), responsável pelo entrelaçamento das cadeias produtivas e de valor: A Netflix e a Amazon, por exemplo, não são mais unicamente plataformas de VOD (*video on demand*) ou site de compras de livros e CDs, respectivamente, mas também criadoras/produtoras e distribuidoras de conteúdo em uma ou mais plataformas distintas, porém coligadas (caso de *House of Cards* (2013, Beau Willimon) e *Orange is the New Black* (2013, Jenji Kohan));
- Os desdobramentos tecnológicos trazem a customização da produção e da distribuição. Quanto mais sofisticada a tecnologia, mais personalizada é a plataforma e a disponibilização de conteúdo: hoje é o consumidor quem tem as rédeas do mercado na mão. Ao longo do tempo, caminhou-se para uma dinâmica mais afinada e convergente dos veículos de conteúdo (o que não exclui a convivência de mídias mais antigas com as mais recentes). Do cinema para a TV, para a TV por assinatura, para o VOD, para Hulu, para *AppleTV*, para Amazon (as chamadas *Smart TVs*);
- Os mercados de nicho vieram para ficar; são os responsáveis pela extensão da vida útil das obras audiovisuais, fragmentando as receitas, porém fidelizando o consumidor e mantendo a rentabilidade da obra audiovisual por tempo mais longo. Diferentemente do chamado *blockbuster*, que tem

sua vida útil cada vez mais curta como produto rentável (a não ser as criações derivadas possíveis de serem produzidas). Ou seja, a *cauda longa* é a tendência de distribuição e consumo a afetar a produção também, disponibilizando um sem número de obras e produtos a custos cada vez mais baixos e acessíveis, diminuindo o risco do negócio e aumentando suas possibilidades de rentabilidade;

- Com a infinidade de escolhas de conteúdos e mídias à disposição do consumidor, não apenas certo padrão mínimo de qualidade de produção foi estabelecido mundialmente, bem como as oportunidades de negócio e, conseqüentemente, a concorrência aumentou e acirrou entre produtores e distribuidores de conteúdo;
- Por fim, para aproveitar essas oportunidades, pensando nos custos de produção, no diferencial do produto e nas estratégias de distribuição, as empresas produtoras são pressionadas cada vez mais a operar em economias de escala e de escopo, ou seja, todas as possibilidades de derivação, formato, corte e recorte de um mesmo conteúdo audiovisual matriz devem ser pensadas na largada do projeto, a fim de minimizar custos e otimizar ganhos com a maior coerência criativa.

Tendo todo esse universo para ser descoberto, diagnosticado e explorado em suas múltiplas oportunidades, a empresa produtora, tal como exemplo da O2, precisa ser cautelosa e hábil ao planejar seus movimentos estratégicos. Sobretudo, é necessário começar pelo domínio da gestão mais direta da produção audiovisual, a qual será tratada em detalhes nos itens a seguir.

# CAPÍTULO 2

## Processo de Produção Audiovisual

*Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes*

### **OBJETIVOS**

- Estabelecer o perfil e as características do produtor como gestor de projetos audiovisuais.
- Descrever as etapas a serem percorridas para a efetivação de um projeto audiovisual, desde a definição da equipe/organograma de funções, passando pela construção de um orçamento e, conseqüentemente, sua gestão, inclusive em relação aos órgãos reguladores e representantes das categorias envolvidas até o encerramento do projeto.



## SUMÁRIO

- Papel e Perfil do Gestor de Projetos Audiovisuais
- Pré-Requisitos para se Iniciar um Projeto Audiovisual
  - Registro do roteiro/Argumento na Fundação Biblioteca Nacional (FBN)
  - Cessão de direitos da obra/Imagem/Adaptação
- Estruturas Hierárquicas em Projetos Audiovisuais
- Orçamentação
  - Variáveis que impactam no orçamento
  - Valores de referência de mercado
  - Modelo de orçamento
- Etapas de um Projeto Audiovisual: Atividades Principais
  - Desenvolvimento
  - Pré-produção
  - Produção
  - Pós-produção
- Tipos de Gestão de Projetos
  - Ficção *live action*
  - Animação
  - Documentários
- Sindicatos
- Encerramento do Projeto
  - Certificado de Produto Brasileiro (CPB)
  - Certificado de Registro de Título (CRT) e Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE)
  - Classificação indicativa
  - Prestação de contas

## 2.1 PAPEL E PERFIL DO GESTOR DE PROJETOS AUDIOVISUAIS

Considerando-se uma estrutura comum a um projeto audiovisual, pode-se dizer que o produtor é a pessoa responsável por fazer com que determinado projeto idealizado se transforme em um produto audiovisual. Sendo assim, o produtor pode ser considerado o **dono** do projeto. É a pessoa responsável por fazê-lo acontecer, realizando todas as articulações necessárias para que ele **saia do papel**. É o produtor quem viabiliza, financeira e estruturalmente, o projeto além de se responsabilizar pela sua comercialização e distribuição quando pronto.

Desta forma, pode-se dizer que o produtor é o gestor do projeto audiovisual, embora muitas vezes, ele não coloque, efetivamente, a mão na massa. É dele a responsabilidade de cumprir tudo o que foi acordado com os financiadores do projeto, quaisquer que sejam eles.

Tendo em vista que projetos audiovisuais estão sempre sujeitos a grandes intempéries, tanto relacionadas à gestão de pessoas como à gestão financeira e variáveis externas como problemas com fornecedores, variações climáticas etc., a pessoa que trabalha com esse tipo de projeto deve ter muito senso profissional e habilidades voltadas à gestão de projetos e pessoas. Além das habilidades intrínsecas a qualquer outro gestor, profissionais do segmento audiovisual devem sempre se lembrar de duas características simples, mas fundamentais, para este tipo de projeto, que são:

- **Comunicação** – Segundo Ferreira (1995, p. 165) é “a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas”. Uma boa comunicação é ferramenta essencial para que um projeto audiovisual flua de maneira produtiva. Passar a informação certa, para a pessoa certa, na hora certa e ter a

certeza de que a mensagem foi entendida, alinhando expectativas e necessidades, é uma boa forma de comunicação que deve ser almejada;

- **Paciência** – Conforme Ferreira (1995, p. 473) é a “virtude que consiste em suportar as dores, incômodos, infortúnios etc., sem queixas e com resignação”. Por mais que pareça cômico, ter paciência pode ser uma grande virtude de gestores de projetos audiovisuais, uma vez que, normalmente, os mesmos estão sujeitos a prazos extensos e burocráticos que causam grandes desconfortos entre as expectativas do patrocinador, do realizador, do exibidor e de outras partes envolvidas, quando for o caso. Exercitar a paciência auxilia na prevenção de estresse durante todo o processo de realização de uma obra audiovisual.

## 2.2 PRÉ-REQUISITOS PARA SE INICIAR UM PROJETO AUDIOVISUAL

### 2.2.1 REGISTRO DO ROTEIRO/ARGUMENTO NA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (FBN)

Para se iniciar um projeto audiovisual, independentemente de o projeto estar ligado à produtora (caso o roteirista ou autor do argumento for o representante legal da produtora, por exemplo) ou não (caso o roteirista ou autor do argumento for uma pessoa sem qualquer relação formal com a produtora), é de fundamental importância que o projeto seja registrado na Fundação Biblioteca Nacional (FBN). O registro deve ser feito pelo **autor** do roteiro, argumento ou formato e não pela empresa que pretende produzir a obra.

As principais razões para se fazer o registro do projeto estão elencadas a seguir:

- Tentar preservar a autoria do texto, evitando eventuais plágios, uma vez que, para a realização do projeto audiovisual, muitas pessoas terão acesso ao seu conteúdo;
- Possibilitar que os direitos do mesmo sejam cedidos com mais segurança e formalidade para a empresa que realizará a obra audiovisual;
- Possibilitar a participação em editais públicos de fomento, uma vez que, atualmente, a maioria deles exige que o registro seja feito na FBN.

Para realizar o registro do projeto na FBN, alguns passos devem ser seguidos:

- Acessar o *site* da FBN: <[www.bn.br](http://www.bn.br)>;
- Acessar os *links*: Serviços a profissionais Escritório de direitos autorais Registro ou averbação. Nessa página você encontrará todas as orientações necessárias para a realização do registro da obra.

Nos casos em que o registro do projeto for usado como documento para inscrição em algum edital de fomento, é importante ficar atento aos prazos exigidos pela FBN para emissão do **Certificado de Registro ou Averbação** uma vez que, nem todos os editais aceitam o **protocolo de registro** e a não apresentação do **certificado** pode inabilitar o projeto.



## 2.2.2 CESSÃO DE DIREITOS DA OBRA/IMAGEM/ADAPTAÇÃO

Esse documento é de fundamental importância, pois é por meio dele que o autor cederá os direitos do roteiro, argumento ou formato à produtora para a realização da obra audiovisual.

Os trabalhos para determinado projeto só devem ser iniciados após a assinatura, por ambas as partes, (o autor, detentor dos direitos autorais patrimoniais do conteúdo, e a empresa produtora) do **Instrumento Particular de Contrato de Licenciamento de Uso de Obra Original com Opção de Compra de Direitos Patrimoniais Autorais para Produção de Obra Audiovisual Adaptada e Outras Avenças** (ver modelo disponível no Módulo 2 – Legislação, Volume 7 - Contratos).

Nesse documento, as partes estabelecerão as condições de aquisição da obra. É possível detalhar diferentes itens de interesses entre as partes, mas os principais itens a serem especificados são: valor e condições de pagamento da aquisição dos direitos da obra, validade do contrato, mídias e formatos que poderão ser utilizados para exploração da obra e cláusulas sobre possibilidade de alterações na obra e direito de transferência a terceiros. É importante constar no documento também, os dados do **Certificado de Registro ou Averbção**, emitido pela FBN.

Em caso de realização de obra que tenha como base uma personalidade específica, é recomendável que se faça o **Instrumento Particular de Autorização de Uso de Direitos de Personalidade e Outras Avenças** desta pessoa (ver modelo disponível no Módulo 2 – Legislação, Volume 7 - Contratos), antes de se iniciar qualquer trabalho relacionado à obra. Isso porque, uma eventual não cessão dos direitos por parte desta personalidade, posteriormente inabilitará a exibição e a distribuição da mesma, quando pronta.

O mesmo cuidado deve ser observado em caso de adaptação de qualquer tipo de obra (literária, teatral etc.), para produções audiovisuais. Neste caso, é necessário ter o **Instrumento Particular de Contrato de Licenciamento de Uso de Obra Original com Opção de Compra de Direitos Patrimoniais Autorais para Produção de Obra Audiovisual Adaptada e Outras Avenças** e também a cessão de direitos do roteirista que fez a adaptação da obra. Mais detalhes sobre esses contratos poderão ser encontrados no Módulo 2 – Legislação, Volume 7 - Contratos.

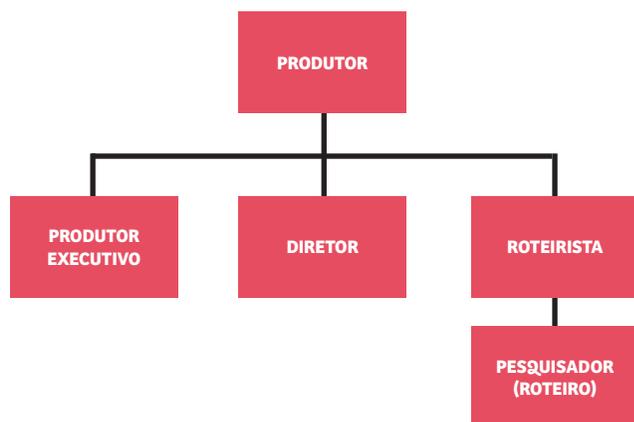
## 2.3 ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS EM PROJETOS AUDIOVISUAIS

As estruturas hierárquicas para um projeto audiovisual variam substancialmente de projeto para projeto. Tal fato se dá, não apenas pela peculiaridade e necessidade de cada projeto, mas também pelas restrições orçamentárias que os projetos audiovisuais estão sujeitos durante sua produção.

Apresenta-se a seguir uma estrutura hierárquica genérica, considerando uma obra audiovisual de grande porte, tanto em suas necessidades técnicas quanto em suas possibilidades orçamentárias. As definições descritas para cada uma das funções também podem sofrer alterações uma vez que, na contratação do profissional em questão, será necessária a negociação e a adequação para a realidade de cada projeto.

Cada gestor deve compor a sua equipe buscando o melhor equilíbrio entre as necessidades do projeto e as possibilidades orçamentárias do mesmo. Conhecendo as principais funções, os gestores poderão adequar a estrutura à realidade de cada projeto.

As funções mais estratégicas que compõem uma equipe audiovisual são: o produtor (não confundir com produtor de *set*, de frente ou de base, o nome usado no mercado é o mesmo, mas as funções são completamente diferentes), que já foi apresentado anteriormente, o produtor executivo, o diretor e o roteirista. A Figura 2.1 mostra um organograma da equipe audiovisual estratégica e, a seguir, descrevem-se as tarefas que fazem parte de cada função.



**FIGURA 2.1**

Organograma de uma equipe audiovisual estratégica.

## PRODUTOR EXECUTIVO

É aquele que mobiliza e administra recursos humanos, técnicos e materiais para a realização do projeto audiovisual. É responsável pela articulação com as equipes envolvidas no projeto para viabilização do mesmo, nas etapas de pré-produção, produção, pós-produção e por parte das intermediações com patrocinadores e órgãos reguladores. Pode atuar também na etapa de comercialização.

## DIRETOR

É o responsável técnico e artístico pelo filme a ser produzido. Tem a importante missão de transformar o que está no papel em um produto audiovisual e, para isso, tem que coordenar toda a equipe técnica do projeto.

## ROTEIRISTA

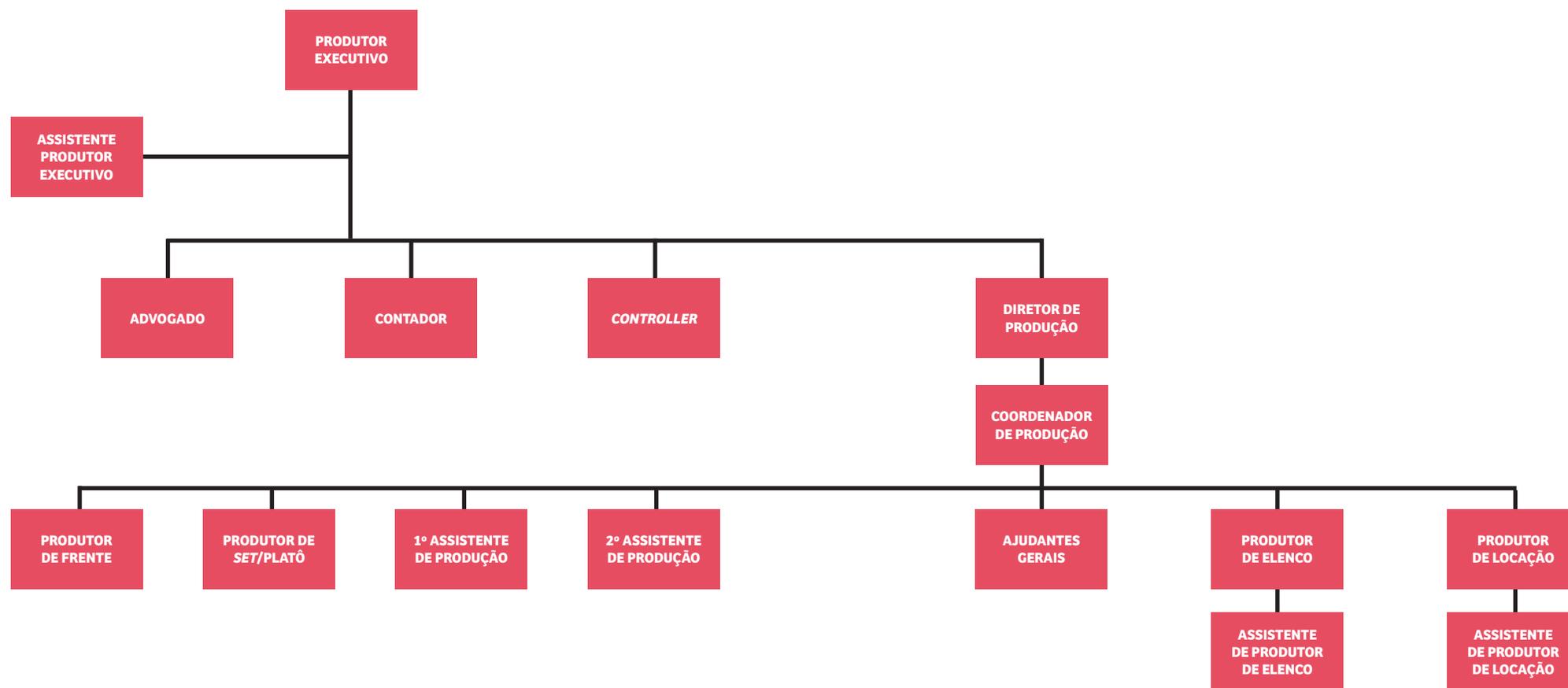
É quem escreve o argumento e/ou o roteiro do projeto audiovisual. O roteiro pode ser uma obra original ou adaptada de livros, peças de teatro etc. O roteirista pode ter influência ou não durante o processo de produção da obra, dependendo das relações estabelecidas no contrato entre ele e a produtora, conforme apresentado na Volume 3 - Roteiro no Módulo 1 – Gestão Empresarial.

## PESQUISADOR

É quem auxilia o roteirista buscando as informações necessárias, técnicas ou não, para a realização do roteiro. É muito utilizado, por exemplo, em filmes **de época**, para que haja a devida contextualização das cenas no tempo e no espaço ou até mesmo em projetos que precisem de especificações técnicas em determinadas áreas. Pode ser substituído por um consultor técnico especializado, quando for o caso.

Ligada ao produtor executivo existe uma estrutura que pode ser chamada de área Administrativa do projeto, conforme mostra a Figura 2.2.

A seguir são descritas as tarefas que compõem cada uma das funções do organograma da área Administrativa do projeto.

**FIGURA 2.2**

Área Administrativa do projeto.

## ASSISTENTE DE PRODUTOR EXECUTIVO

É quem auxilia o produtor executivo em todas as suas demandas, incluindo o controle do trâmite de contratos, autorizações, ajustes de cronogramas e interação com as diferentes equipes de trabalho.

## DIRETOR DE PRODUÇÃO

É o profissional responsável por toda a infraestrutura necessária às filmagens como: alimentação, equipe, equipamentos, logística da equipe e equipamentos, hospedagens, autorizações especiais de filmagens, entre outros. Ele coordena também o trabalho do produtor de locação e do produtor de elenco, quando for o caso.

## COORDENADOR DE PRODUÇÃO

É o braço direito do diretor de produção. É responsável pelas mesmas atividades que o diretor de produção, mas em uma esfera menos estratégica, mais operacional.

## PRODUTOR DE FRENTE

Como o próprio nome diz, é o que fica à frente das providências necessárias para a realização das filmagens. É quem corre atrás das demandas definidas pelo coordenador de produção e/ou diretor de produção, já na etapa de pré-produção. É responsável também pela **desprodução**.

## PRODUTOR DE SET/PLATÔ

Também conhecido como platô, o produtor de set acompanha todas as filmagens do início ao fim. É o responsável por administrar o que o produtor de frente conseguiu, zelando pelo bem-estar da equipe, pela preservação das locações e equipamentos e pelo bom andamento das filmagens durante as gravações. É responsável também pela **desprodução** do set.

## PRIMEIRO E SEGUNDO ASSISTENTES DE PRODUÇÃO

São os responsáveis pelas pequenas providências em relação ao bom andamento e aos problemas de uma produção audiovisual, desde garantir que o café esteja disponível para a equipe na hora certa, até varrer o chão, se for necessário. A diferença de atribuições do 1º assistente para o 2º assistente, neste caso, está relacionada à complexidade nas tarefas. O 1º assistente normalmente é alguém mais experiente que se ocupa das tarefas menos corriqueiras.

## AJUDANTES GERAIS

São aqueles que devem ajudar em tudo o que a equipe de produção considerar necessário, desde descarregar caminhões e vans, até transportar objetos de um lado para o outro. É uma função simples, porém bastante importante, principalmente em grandes produções, nas quais as equipes são mais segmentadas.

## PRODUTOR DE ELENCO (OU *CASTING*)

É o profissional responsável por recrutar e selecionar todo o elenco para o filme, a partir das especificações discutidas com o diretor. É responsável também pelos testes de elenco, os quais serão submetidos à análise do diretor para escolha dos atores e atrizes. Após a seleção, o produtor de elenco é responsável por coordenar e convocar os atores e atrizes para as filmagens.

## ASSISTENTE DE PRODUTOR DE ELENCO (OU *CASTING*)

É quem auxilia o produtor de elenco nas atividades inerentes à função, incluindo, mas não se limitando a realizar contatos com as agências, fazer pesquisas, sugerir elenco, auxiliar nos testes de elenco e agendar horários com os candidatos.

## PRODUTOR DE LOCAÇÃO

É o responsável por produzir as locações para as filmagens, seguindo as especificações do diretor e equipe técnica. É função dele também, pegar as autorizações de filmagem em cada local, em minuta predefinida pelo produtor executivo, juntamente com o Deptº Jurídico.

## ASSISTENTE DE PRODUTOR DE LOCAÇÃO

É aquele que pesquisa, levanta as possibilidades de locações e as visita antes do produtor. Chega antes da equipe de filmagem e sai depois dela para garantir que a locação esteja em ordem quando a equipe chegar e deixá-la da mesma forma quando sair.

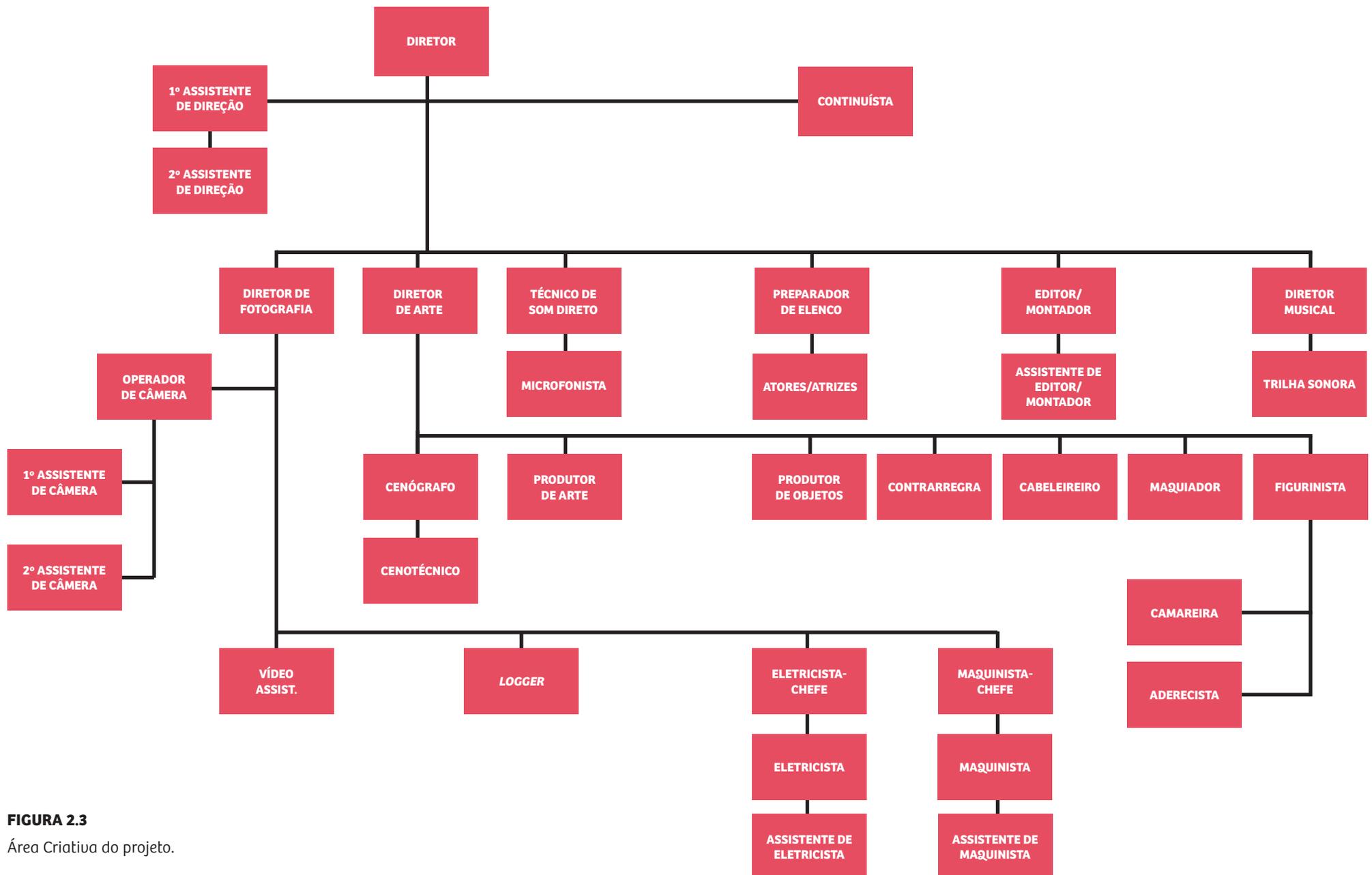
## CONTROLLER

É aquele que controla o dinheiro e os orçamentos técnicos sob a supervisão do produtor executivo. Ele deve garantir que cada equipe use seus respectivos recursos dentro do proposto e que a prestação de contas de cada área seja feita de acordo com o combinado previamente. Durante as filmagens, é quem fica com o **caixa pequeno**, para pagamentos corriqueiros como refeições, táxis etc.

## CONTADOR E ADVOGADO

Normalmente, em produções audiovisuais, são serviços terceirizados, mas que ficam sob responsabilidade do produtor executivo e são fundamentais para o bom funcionamento de qualquer projeto audiovisual.

Em outra estrutura, que se pode chamar de área Criativa e que fica sob a responsabilidade do Diretor, existem as funções apresentadas no organograma representado pela Figura 2.3, cujas áreas também são descritas na sequência.

**FIGURA 2.3**

Área Criativa do projeto.

## PRIMEIRO ASSISTENTE DE DIREÇÃO

É o braço direito do diretor. Ele coordena as atividades do *set* antes e durante as filmagens e faz a intermediação com as equipes técnicas. É responsável também pela análise técnica do filme e elaboração das ordens do dia, junto com a produção.

## SEGUNDO ASSISTENTE DE DIREÇÃO

Tem como principal função assessorar o elenco e a figuração no que for preciso, além de outras atividades que o diretor e o primeiro assistente considerarem necessárias.

## CONTINUÍSTA

É responsável pela continuidade das cenas, tanto em uma mesma cena quando há vários *takes*, quanto entre as sequências do filme.

## DIRETOR DE FOTOGRAFIA

É o responsável pelo enquadramento, planejamento e controle de luz, especificação do equipamento necessário e posicionamento dos mesmos durante as gravações. É responsável também, pelo tratamento de cor dado ao filme na etapa de pós-produção.

## OPERADOR DE CÂMERA

É quem ajuda a definir o *blocking* da cena, bem como o enquadramento

e ângulo da câmera. É também responsável por operar a câmera e pela qualidade técnica das imagens captadas.

## PRIMEIRO E SEGUNDO ASSISTENTES DE CÂMERA

São os responsáveis por auxiliar o operador de câmera e o diretor de fotografia com os acessórios das câmeras como lentes, cartões, cabos etc. e pela integridade de todo o equipamento de câmera.

## VÍDEO ASSISTENTE

É o responsável por operar o gravador de vídeo e monitorar a qualidade da gravação das imagens.

## LOGGER

É o profissional que descarrega o material filmado no computador do *set*, realiza *backups* e checa a qualidade das imagens captadas. Obs.: Essa função não existe em filmes rodados em película.

## ELETRICISTA-CHEFE

Também conhecido como *gaffer* ou iluminador, é o chefe do departamento de elétrica. É responsável pelo desenho e/ou execução da iluminação de cada cena.

## ELETRICISTA

Guarda, mantém e instala o equipamento elétrico e de iluminação do filme. Define as especificações dos geradores necessários às filmagens, quando necessário.

## ASSISTENTE DE ELETRICISTA

Auxilia o eletricista com os cabos, conexões e aparatos necessários a toda parte elétrica do filme.

## MAQUINISTA-CHEFE

É o chefe do departamento de maquinaria, sendo responsável por coordenar todos os equipamentos necessários para fixação e/ou movimentação de câmera.

## MAQUINISTA

Orientado pelo maquinista-chefe, é o encarregado por auxiliar o operador de câmera e o assistente de câmera no que se refere a maquinaria necessária à determinada cena. Ele instala e opera os equipamentos de fixação e/ou movimentação de câmera.

## ASSISTENTE DE MAQUINISTA

Auxilia o maquinista em todas as demandas necessárias às instalações de maquinaria.

## DIRETOR DE ARTE

É encarregado de cuidar do visual do filme. Para tanto, coordena as áreas de cenografia, produção de arte, figurino, cabelo e maquiagem.

## CENÓGRAFO

Juntamente com o diretor de arte, projeta os cenários e supervisiona a construção, a pintura e a instalação dos mesmos.

## CENOTÉCNICO

É o responsável por executar as projeções de cenários feitas pelo cenógrafo.

## PRODUTOR DE ARTE

Sob as orientações do diretor de arte, ajuda a preencher e adereçar os ambientes definidos pelo roteiro e incluir objetos pertencentes aos personagens.

## PRODUTOR DE OBJETOS

É quem, juntamente com o diretor de arte, pesquisa, define e produz todos os objetos necessários à montagem de cada cenário.

## CONTRARREGRA

Desempenha a função de colocar ou remover equipamentos, móveis e outros objetos do *set*.

## CABELEIREIRO

É quem corta, colore e arruma os cabelos e penteados dos personagens conforme definição do diretor de arte e do diretor.

## MAQUIADOR

É responsável pelas maquiagens dos personagens conforme definição do diretor de arte e do diretor. É importante ressaltar que existem maquiadores especializados em maquiagens de efeitos, como envelhecimento, monstros etc.

## FIGURINISTA

Cria e projeta os trajes e complementos usados pelo elenco e figuração, executando o projeto gráfico dos mesmos. Indica os materiais a serem utilizados, acompanha, supervisiona e detalha a execução do projeto.

## CAMAREIRA

É quem cuida da manutenção de todas as roupas utilizadas no filme como mantê-las limpas, passadas e separadas para cada um dos personagens. É responsável também por guardá-las em perfeito estado de conservação.

## ADERECISTA

Monta, transforma ou duplica objetos de cena e de indumentária, segundo orientação do setor de arte.

## TÉCNICO DE SOM DIRETO

Especifica o equipamento de gravação de áudio, monta, verifica o bom funcionamento do mesmo, monitora a qualidade da gravação do som direto.

## MICROFONISTA

É o responsável por colocar, segurar e manter em ordem os microfones utilizados na filmagem, tanto os de lapela, quanto o *boom* ou qualquer outro.

## PREPARADOR DE ELENCO

É aquele que prepara o elenco e conduz os ensaios e leituras de roteiro para atuar de acordo com as definições do diretor, em seus respectivos personagens. Esse profissional pode trabalhar tanto na etapa de pré-produção como acompanhar as gravações.

## ATORES/ATRIZES

São aqueles que interpretam os personagens, seguindo as orientações do diretor e/ou preparador de elenco.

## EDITOR/MONTADOR

É aquele que coloca todas as imagens captadas na ordem do roteiro ou propõe novas possibilidades de ordem narrativa para a história.

## ASSISTENTE DE EDITOR/MONTADOR

Auxilia o editor/montador na organização, conversão e ajustes básicos de montagem na *timeline*.

## DIRETOR MUSICAL

É o responsável por desenhar e manter a integridade de toda a parte musical do filme, de acordo com as especificações passadas pelo diretor.

## TRILHA SONORA

Se for usada uma trilha sonora original para o filme, normalmente contrata-se um estúdio de som terceirizado que fará a criação e produção da mesma, sob a supervisão do diretor musical.

## 2.4 ORÇAMENTAÇÃO

A elaboração prévia e bem estruturada do orçamento de um produto audiovisual é de fundamental importância para um bom gerenciamento, na época de produção do filme. Se bem planejado, ele ajuda a gerenciar o projeto em todas as suas etapas, evitando estouros pontuais ou de todo o orçamento.

Na elaboração de um orçamento, é importante pensar na real possibilidade de captação de recursos pela produtora, considerando os limites de captação estabelecidos pela Agência Nacional do Cinema (ANCINE) em caso de projetos incentivados, e as possíveis fontes de financiamento elegíveis para aquele projeto.

### 2.4.1 VARIÁVEIS QUE IMPACTAM NO ORÇAMENTO

Inúmeras são as variáveis que influenciam na elaboração de um orçamento e muitas delas são difíceis de prever. As variáveis que se pode ter em mente na hora de elaborar um orçamento para evitar problemas futuros e manter a saúde financeira do projeto são:

- **Roteiro** - A base para qualquer orçamentação e o principal item que influencia diretamente no orçamento é o roteiro. Dependendo do que estiver descrito nele, o orçamento pode custar x ou 10x. O ideal para se elaborar um orçamento mais próximo da realidade do projeto é já ter a análise técnica e um diretor atrelado ao mesmo que dirá quais são suas expectativas em relação à execução das cenas, porém, na maioria das vezes, isso não é possível. Nesse caso, o produtor ou o produtor executivo deve ser capaz de fazer um orçamento estimado, porém exequível para o projeto. Portanto, pressupõe-se a leitura prévia do roteiro por tais profissionais para a realização da primeira análise como base para a elaboração do orçamento. Eventualmente, alguns pontos são passíveis de revisão em determinado roteiro para adequação ao orçamento, os quais devem ser discutidos com o roteirista e/ou diretor;



- **Formato de captação e masterização** - O formato de captação e masterização de uma obra tem muita influência sobre seus custos. Se uma obra é finalizada em película 35 mm, por exemplo, os custos de produção (como aquisição de material sensível) e de pós-produção (como custos com telecinagens e *transfer*), impactam, consideravelmente, no orçamento global do projeto. A opção por câmeras digitais de ponta, também encarece o projeto, tendo em vista não somente os custos de locação e dos acessórios das mesmas, mas também o tamanho e as especificações técnicas dos arquivos que impactam nos valores de finalização. Imagens captadas em 4K, por exemplo, ainda custam mais para serem finalizadas do que as captadas em 2K;
- **Tipo de obra** – Esta é uma variável importante para o orçamento. Filmes documentários, em geral, são mais baratos por exigirem uma equipe menor e multifuncional, além de não precisarem de elenco, cenários, muitos equipamentos de luz, figurino etc. Filmes em animação, geralmente, são os mais caros por serem demasiadamente lentos para se produzir e exigirem mão de obra específica e qualificada, ainda escassa no Brasil. Essas colocações são tendências, obviamente existem filmes em animação que custam menos que filmes em *live action* ou documentário, e assim por diante, mas devem ser lembradas para a elaboração dos orçamentos;
- **Duração da obra** - Em filmes em *live action*, tanto ficção quanto documentário, o tempo final não impacta muito no orçamento; já nos projetos em animação, cada minuto a mais de produto final terá uma forte influência no orçamento. Para evitar tais desperdícios é importante que a etapa de planejamento da produção como a elaboração dos *storyboards* e dos *animatics* seja realizada de maneira bastante criteriosa, evitando desperdícios futuros ou rombos orçamentários para produzir algo que não estava previsto;
- **Locações** - Para os projetos que exigem locações, é importante atentar para alguns itens relacionados a elas como: quantidade e localização das

mesmas (local, regional ou internacional) e até mesmo a forma e o tempo de deslocamento da equipe para chegar até elas. A utilização de locações internas ou externas também influencia na elaboração do orçamento, uma vez que um projeto que tenha muitas externas está, por exemplo, sujeito a variações climáticas ou intempéries do dia a dia que podem causar o cancelamento de determinada diária. Outro fator importante a se observar é se o filme será gravado em locações ou estúdio;

- **Elenco** - O elenco pode ser um dos principais itens impactantes no orçamento, se, por exemplo, optar-se por trabalhar com um elenco de famosos. Os cachês dos atores mais cobiçados podem ser mais altos do que os custos de produção. A presença de crianças e animais no roteiro, também deve ser observada por exigirem, além de profissionais especializados para lidar com elas, um tempo muito maior de filmagem, o que impacta no número de diárias de filmagens, aumentando o custo do projeto;
- **Finalização** - Os elementos que compõem a finalização de determinado filme, também influenciam no orçamento:

  - Quantidade de material bruto – Quanto mais material bruto existir, mais tempo de ilha de edição e editor serão necessários para concluir o projeto;
  - Ritmo de edição – Materiais como videoclipes ou *montages*, que são extremamente **clipados** e têm que ser **sincados** com o ritmo da música, por exemplo, dependem mais tempo de edição;
  - Legendas, GCs e textos - Esses materiais normalmente exigem profissionais especializados e tempo para serem desenhados e inseridos no filme;
  - Imagens em movimento ou iconográficas – Custos de aquisição desse tipo de imagens devem ser considerados;
  - Grafismos ou animações – Custos específicos devem ser alocados para esses casos, em função da quantidade dos mesmos.



- **Trilha sonora** - A trilha sonora de um filme pode representar um percentual significativo do orçamento dependendo, primeiramente, se ela será original ou adaptada. No caso de trilhas originais, o estilo das músicas faz a diferença. Trilhas orquestradas, por exemplo, são bastante onerosas. No caso de trilha adaptada, o montante que se gasta em *clearance* (licenças de composições e fonogramas) também deve ser considerado;
- **Som direto ou dublagens** - Alguns tipos de gravações prejudicam muito a captação de som direto como gravações em praias, por exemplo. Nesses casos ou quando o diretor optar, deve-se prever no orçamento diárias a mais para o elenco na gravação dos diálogos, bem como o custo de gravação dos mesmos em estúdio;
- **Montagens especiais** - Todos os procedimentos que exigirem montagens especiais devem ser analisados com cuidado na hora de se elaborar o orçamento. Um personagem que exija uma maquiagem especial em muitas cenas, por exemplo, pode encarecer consideravelmente o projeto;
- **Deliveries** - É importante sempre ter em mente quais serão as *masters* finais do projeto negociadas com os patrocinadores, propostas para um edital ou até mesmo ideais para determinado projeto. Para mais detalhes sobre *deliveries*, consultar o Módulo 3 - Distribuição.

Outros exemplos que podem encarecer o orçamento: locações em aeroportos, figurinos de época e uso frequente de equipamentos especiais como *drones*, *gruas*, *steadycam* etc.

Atualmente, projetos multiplataformas ou transmídia são os mais cobiçados pelo mercado e é fundamental lembrar que cada formato de finalização de uma obra tem um custo específico e um trabalho que demanda maior ou menor investimento.

## 2.4.2 VALORES DE REFERÊNCIA DE MERCADO

Os valores de cachês de equipe e elenco variam absurdamente caso a caso, uma vez que dependem da realidade de cada um dos profissionais envolvidos no projeto. Profissionais mais experientes e famosos, sem dúvida custam mais ao projeto, mas por outro lado, podem fazer a diferença. Portanto, conforme mencionado anteriormente, é importante adequar os profissionais à necessidade e à realidade orçamentária do projeto.

Como base para a elaboração do orçamento, pode-se usar algumas tabelas de referência de valores de mão de obra e serviços existentes no mercado.

A tabela do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual (SINDCINE) dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e Distrito Federal ou do Sindicato Interestadual dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual (STIC) dos Estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins, estabelece o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual, ou seja, nenhum profissional pode ser

contratado com cachês menores do que aqueles estabelecidos nas respectivas tabelas. As tabelas podem ser encontradas nos *links*: <[http://www.sincine.com.br/site/tabelas\\_principal.asp](http://www.sincine.com.br/site/tabelas_principal.asp)> ou <<http://stic.com.br/plus/modulos/edicao/index.php?cdedicao=3>>.

Outra referência de valores que pode ser usada e que, nesse caso, envolve também os valores de serviços e não só de mão de obra, é a tabela utilizada pelo Ministério da Cultura (MINC) e pela Secretaria Estadual da Cultura de São Paulo, para aprovação de projetos inscritos na Lei nº 8.313/1991 (Lei Rouanet) e no Programa de Ação Cultural (PROAC). As tabelas podem ser encontradas nos *links*: <[http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/proac/Boletim\\_de\\_Precos-Servicos-Abr\\_2012\\_Mai\\_2012\\_e\\_Jun\\_2012.pdf](http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/proac/Boletim_de_Precos-Servicos-Abr_2012_Mai_2012_e_Jun_2012.pdf)> ou <[http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/proac/Boletim\\_de\\_Precos-Mao\\_de\\_Obra-Abr\\_2012\\_Mai\\_2012\\_e\\_Jun\\_2012.pdf](http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/proac/Boletim_de_Precos-Mao_de_Obra-Abr_2012_Mai_2012_e_Jun_2012.pdf)>.

### 2.4.3 MODELO DE ORÇAMENTO

Existem inúmeros modelos de planilhas orçamentárias que podem ser adotados para uma boa orçamentação, mas o modelo sugerido neste guia é o exigido pela ANCINE para aprovação de projetos, o qual também é utilizado por diversos editais de fomento. O modelo pode ser encontrado no *site* da ANCINE no *link*: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-22-de-30-de-dezembro-de-2003>>, no item **orçamento**.

## 2.5 ETAPAS DE UM PROJETO AUDIOVISUAL: ATIVIDADES PRINCIPAIS

Os projetos audiovisuais podem ser divididos em cinco etapas principais de realização que facilitam e organizam a sua execução. Essas etapas são conhecidas como: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção e distribuição. Cada uma dessas etapas será explicada na sequência, exceto Distribuição que será amplamente discutida no Módulo 3 – Distribuição.

### 2.5.1 DESENVOLVIMENTO

A etapa de desenvolvimento é aquela na qual serão realizadas as atividades necessárias para que o projeto se torne estruturado e esteja apto a começar a ser produzido. Alguns passos fundamentais para essa etapa envolvem:

- Criação do argumento e registro na FBN;
- Pesquisa (quando for o caso), desenvolvimento do roteiro e registro na FBN;
- Aquisição dos direitos do roteiro por parte da produtora;
- Definição do diretor do filme;
- Elaboração do objetivo, justificativa e proposta de direção para o projeto, quando for o caso. Lembrando que esses itens são comumente requeridos nos mais diversos editais de fomento;
- Elaboração dos *concepts boards* para projetos em animação;
- Produção do episódio piloto para projetos de séries de TV (quando for o caso);
- Elaboração do orçamento analítico;
- Inscrição na ANCINE e/ou Leis de Incentivo;
- Elaboração do *book* de captação;
- Captação de recursos.

## 2.5.2 PRÉ-PRODUÇÃO

A etapa de pré-produção de um projeto é aquela na qual será feito todo o planejamento técnico para a realização das filmagens. É uma etapa de fundamental importância e é essencial que seja feita com calma e critério para que as etapas seguintes fluam de maneira mais segura e com o menor número de contratemplos possíveis. Filmagens bem-sucedidas dependem de uma pré-produção bem feita. Para que essa etapa aconteça, é recomendável que o filme já tenha recursos captados e liberados para que a próxima etapa, a de produção, aconteça em data não muito distante.

As principais atividades a serem realizadas na pré-produção estão listadas a seguir. Não existe uma ordem rígida para que essas etapas aconteçam; elas podem se sobrepor, tendo em vista as diferentes equipes envolvidas.

- **Definição e contratação da equipe principal** - Normalmente, quem define a equipe principal é o produtor, juntamente com o produtor executivo e o diretor. Em um segundo momento, o diretor de produção pode contribuir para a equipe técnica. É fundamental, na definição de uma equipe, levar em conta não só as qualidades técnicas de cada profissional, como também a capacidade que cada um tem de lidar com os demais membros da equipe ou a afinidade entre eles. Isso porque obras audiovisuais são obras coletivas e problemas interpessoais entre os membros da equipe acontecem com frequência. Minimizar tais problemas e manter um clima de cooperação durante a realização do trabalho pode ser uma boa estratégia;
- **Reuniões de produção (gerais e específicas)** - As reuniões gerais de produção são as que os diretores técnicos estão presentes. Nelas, será feita a leitura do roteiro e o diretor passará aos principais técnicos suas expectativas em relação ao filme de forma geral, além de detalhes

importantes de cada cena. Nas reuniões de produção específicas, as diferentes áreas técnicas discutirão suas demandas para possibilitar as providências necessárias;

- **Análise técnica** - É uma das ferramentas mais importantes para a otimização das filmagens. Normalmente a análise técnica geral é feita pelo assistente de direção. Em alguns casos, é feita na etapa de desenvolvimento para auxiliar na elaboração do orçamento, mas é na etapa de pré-produção que ela será feita de maneira mais criteriosa e detalhada. Após a análise técnica geral, cada área técnica (arte, fotografia etc.) fará a sua análise técnica específica, acrescentando todos os detalhes necessários à realização do filme. Na análise técnica serão definidos todos os elementos necessários às filmagens, cena a cena, permitindo assim, a organização das equipes de produção e a definição do cronograma e do plano de produção;
- **Cronograma** - O cronograma do projeto é uma ferramenta de gestão muito importante para que não se perca os prazos, evitando, conseqüentemente, atrasos em suas etapas, bem como na entrega do produto final. É interessante que o cronograma seja elaborado em conjunto com as áreas técnicas para que todos estejam comprometidos e capazes de cumprir os prazos estabelecidos e alinhados às expectativas e necessidades do projeto. O cronograma deve ser constantemente atualizado, estabelecendo novos prazos para cada etapa, quando necessário. Após a definição do cronograma, este deve ser disponibilizado para todos da equipe e ficar sempre em local visível e de fácil acesso (físico ou virtual);
- **Plano de produção** - O plano de produção é feito com base na análise técnica e no cronograma e servirá para estabelecer quais cenas serão gravadas em cada dia;

- **Orçamentação** - A orçamentação na etapa de pré-produção é diferente do orçamento realizado na etapa de desenvolvimento. Nesta etapa, a orçamentação deve ser detalhada para garantir que a soma de todos os itens necessários à produção não ultrapasse os valores previamente aprovados nas respectivas rubricas orçamentárias. A título de exemplo pode-se usar determinada rubrica do orçamento como **equipamento de luz**. No orçamento predefinido na etapa de desenvolvimento, existe um montante para esse item. A somatória de todos os equipamentos definidos pela direção e direção de fotografia, não deve ultrapassar esse montante, por isso, esse detalhamento do orçamento se faz necessário;
- **Produção e preparação de elenco** - Todas as etapas da produção de elenco como recrutamento de atores, testes de VT, edição dos testes, aprovação do elenco por parte da direção, bem como a preparação do elenco, acontecem na etapa de pré-produção. Eventualmente, a escalação para o elenco principal pode acontecer ainda na etapa de desenvolvimento, uma vez que isso pode ajudar na visibilidade e credibilidade do projeto frente aos eventuais patrocinadores, porém a contratação efetiva desse elenco normalmente só ocorre na fase de pré-produção;
- **Produção de locação** - As pesquisas, visitas e contatos com as possíveis locações para as gravações, bem como a contratação e preparação das mesmas, acontecem na etapa de pré-produção;
- **Cenários** – Tanto na utilização de locações como em estúdios, a produção e adaptação de ambientes, cenários e objetos, acontece na etapa de pré-produção. É fundamental que todas as locações estejam prontas para serem usadas quando as filmagens iniciarem para evitar desperdício de tempo nas diárias, pois essa fase envolve um grande número de profissionais. Idealmente, todos os ambientes deveriam ser testados antes das gravações, porém nem sempre isso é possível;

- **Produção de figurinos** - Envolve a escolha de um figurino para cada cena e personagem, a compra e/ou confecção dos mesmos, e as provas. A higienização e organização dos figurinos devem ser realizadas na etapa de pré-produção;
- **Storyboards** - Apesar dos *storyboards* serem usados muito mais por projetos em animação, muitos diretores de filmes em *live action* optam por usar essa ferramenta para detalhamento das cenas, ângulos de câmeras e enquadramentos. Os *storyboards* otimizam consideravelmente a etapa de produção em qualquer tipo de projeto;
- **Gravação de diálogos (projetos de animação)** - A maioria dos projetos de animação realiza a gravação dos diálogos ainda na fase de pré-produção. Essa é uma etapa importante, pois esses diálogos servirão de base para a produção de todas as animações na etapa de produção. Alguns diretores preferem fazer a gravação dos diálogos na etapa de pós-produção por questões artísticas, uma vez que a gravação prévia **engessa** alterações futuras que podem ser interessantes durante o período de produção do filme. Neste caso, vozes guias são gravadas para servirem de base para a produção do filme e também do *animatic*;
- **Animatic (projetos de animação)** - O *animatic* é uma ferramenta bastante utilizada em projetos em animação para possibilitar a sistematização das cenas a serem desenvolvidas no que diz respeito a ângulos e movimentos de câmera, bem como o tempo envolvido em cada cena. O *animatic* nada mais é do que as imagens do *storyboard* organizadas em uma *timeline*, juntamente com as referências das vozes guia (ou dos diálogos finais caso já tenham sido gravados) e também algumas referências de trilha sonora.

### 2.5.3 PRODUÇÃO

Chama-se de produção o início das filmagens e pressupõe-se, para isso, que todas as atividades da etapa de pré-produção estejam concluídas. Nas diferentes técnicas, a etapa de produção é aquela em que a teoria vira prática com a execução do que foi definido na pré-produção. Esta etapa está sujeita a inúmeras variáveis que podem condenar o projeto, por isso, conforme mencionado anteriormente, é fundamental um bom planejamento na etapa de pré-produção, o que ajuda a minimizar os problemas. Importante ressaltar que a atividade de desprodução deve ser feita nessa etapa também.

### 2.5.4 PÓS-PRODUÇÃO

É na etapa de pós-produção que o filme é finalizado. Todas as imagens e sons captados são trabalhados separadamente até serem juntados de maneira sistematizada para se estabelecer a narrativa do filme. ***As principais atividades realizadas nesta etapa são:***

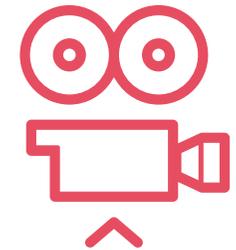
- **Com relação ao som** - Produzir a trilha sonora, gravar e editar ruídos, gravar (se for o caso) e editar diálogos, editar o som, adquirir direitos Dolby (quando for o caso), mixar;
- **Com relação à imagem** - Montar/editar; corrigir cor; inserir efeitos especiais, animações, créditos, CGs etc.; fazer *transfer*, masterizar e fazer as cópias para os *deliveries* predeterminados.

## 2.6 TIPOS DE GESTÃO DE PROJETOS

### 2.6.1 FICÇÃO *LIVE ACTION*

Filmes em *live action* tendem a ser complexos de se realizar. A gestão desse tipo de filme envolve um grande número de pessoas para a formação da equipe. Por ter diferentes departamentos envolvidos como fotografia, arte, figurino etc. torna-se importante um bom entrosamento entre a equipe desde o início do projeto, afinal essa equipe trabalhará junta e em condições adversas durante um bom tempo.

A etapa de filmagem, neste caso, é a mais problemática, uma vez que são muitas as variáveis que podem dar errado. Condições climáticas ou a ausência de um ator, por qualquer que seja o motivo, por exemplo, pode fazer com que uma diária seja cancelada, o que terá um impacto significativo no orçamento. Normalmente gerencia-se grandes equipes por um curto período de tempo, se comparado aos demais tipos de filme.



### 2.6.2 ANIMAÇÃO

Filmes em animação normalmente possuem um cronograma de produção extenso, porém são mais fáceis de serem controlados. Isso porque o processo de produção não depende de filmagens com tantas intempéries, como mencionado anteriormente. Os ambientes são mais controlados, bem como os processos aos quais está sujeito.

Por outro lado, exigem uma equipe técnica com habilidades totalmente diferentes de filmes em *live action*. A necessidade de equipe especializada é um item que merece atenção na gestão de projetos desse tipo, inclusive considerando as diferentes técnicas de animação (2D, 3D, *stop motion*, recortes etc.).

Grandes bases de produção e equipamentos tecnológicos avançados devem ser previstas e administradas durante todo o processo de produção do filme.

### 2.6.3 DOCUMENTÁRIOS

Os filmes documentários normalmente envolvem um orçamento menor do que filmes em ficção e animação. Por isso, e também pelo fato de serem filmes que não possuem tantos departamentos técnicos, as equipes costumam ser menores e multifuncionais.

Os prazos de produção de um filme documentário costumam ser um pouco mais extensos do que os de filmes em ficção. Isso porque, durante a etapa de produção, nunca se sabe ao certo em qual momento será possível captar a imagem ou o conteúdo desejado. A grande quantidade de material bruto que, normalmente, é captada em filmes documentários, influencia na etapa de pós-produção, tendo em vista as inúmeras horas de material bruto que devem ser selecionadas e organizadas.

## 2.7 SINDICATOS

Para um correto gerenciamento da equipe dos projetos audiovisuais, devem-se observar as normas estabelecidas pelos sindicatos de cada região nas Convenções Coletivas. Essas convenções são negociadas ano a ano e existem taxas e procedimentos específicos para a contratação de mão de obra especializada na área. As normas do STIC e do SINDCINE estão disponíveis nos sites: <[www.stic.com.br](http://www.stic.com.br)> e <[www.sindcine.com.br](http://www.sindcine.com.br)>, respectivamente.

## 2.8 ENCERRAMENTO DO PROJETO

Para se considerar um projeto encerrado, além de ter-se concluído as filmagens e colocado o filme **na lata**, como se costuma dizer no mercado, é importante observar e cumprir algumas outras etapas para que o filme esteja apto a circular em festivais ou ser comercializado. As principais etapas são as explicadas a seguir.

### 2.8.1 CERTIFICADO DE PRODUTO BRASILEIRO (CPB)

“Certificado concedido pela ANCINE às obras audiovisuais brasileiras nos termos da legislação, que equivale a um Certificado de Origem da Obra” (ANCINE, 2008, p. 31). Maiores detalhes sobre o CPB estão disponíveis no Módulo 2 – Legislação, Volume 4 - Leis de Incentivo Fiscal.

## 2.8.2 CERTIFICADO DE REGISTRO DE TÍTULO (CRT) E CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA NACIONAL (CONDECINE)

Antes da veiculação ou exibição de uma obra audiovisual é preciso fazer o Certificado de Registro de Título (CRT), concedido pela ANCINE, e pagar a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE) que incide sobre: pagamento; crédito; emprego; remessa/entrega aos produtores, distribuidores ou intermediários no exterior, de importâncias relativas a rendimento decorrente da exploração de obras cinematográficas e videofonográficas ou por sua aquisição ou importação, a preço fixo (ANCINE, 2008, p. 29; 32). Maiores detalhes sobre o CRT e o pagamento da taxa no CONDECINE estão disponíveis no Módulo 2 – Legislação.

## 2.8.3 CLASSIFICAÇÃO INDICATIVA

A classificação indicativa é um mecanismo de regulação obrigatório para todas as obras audiovisuais que serão veiculadas. Tem como objetivo, sugerir e atentar às famílias sobre a faixa de idade indicada dos produtos audiovisuais, evitando uma exposição desnecessária de crianças e adolescentes a determinados conteúdos. Diferentemente dos demais processos ligados ao audiovisual, a classificação indicativa está sob a responsabilidade do Ministério da Justiça e não do Ministério da Cultura/ANCINE.

Consultar o *site*: <[www.justica.gov.br](http://www.justica.gov.br)> do Ministério da Justiça para ver os procedimentos necessários para solicitar a classificação indicativa.

## 2.8.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS

Prestação de contas é o conjunto de informações e materiais que atestam a devida aplicação dos recursos captados e cumprimento do objeto proposto.

Ao contrário do que se ouve falar a respeito da prestação de contas - que ela é um complicador e um inimigo dos projetos audiovisuais - é possível pensar nela como uma aliada no controle do orçamento e na gestão dos projetos. Por ser um processo bastante detalhado e burocrático, se for realizada desde o início de maneira correta e criteriosa, poderá auxiliar no acompanhamento contínuo do projeto para manter o equilíbrio orçamentário da obra, considerando que, uma boa execução, deve seguir, em grande parte, os valores pré-aprovados do orçamento.

Além disso, as normas estabelecidas para as prestações de contas definem procedimentos específicos para diferentes processos durante a execução do projeto, de forma que, se esses procedimentos não forem observados desde o início, causarão problemas futuros como, por exemplo, notas emitidas de maneira errada, pagamentos realizados em desacordo com o permitido etc.

Outra vantagem de se fazer a prestação de contas durante a execução do projeto é que, quando a mesma tiver que ser entregue, após a finalização da obra, será necessário fazer apenas a consolidação dos dados previamente lançados, e não o lançamento de todos de uma só vez, o que gera acúmulo de trabalho em curto período de tempo, tendo em vista os prazos preestabelecidos para a entrega da prestação de contas.

Projetos audiovisuais que utilizam Leis de Incentivo Federais, Estaduais ou Municipais, estão sujeitos a prestações de contas específicas para cada uma delas, ou seja, devem seguir o parâmetro estipulado por cada órgão regulador de tal lei. Como exemplo, pode-se citar um projeto financiado pela

Lei nº 8.685/1993 - Lei do Audiovisual e também pelo PROAC (Estado de São Paulo). Esse projeto deverá realizar duas prestações de contas distintas, porém coerentes: uma seguindo os padrões estipulados pela ANCINE e outra seguindo os padrões estipulados pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo.

O modelo de prestação de contas sugerido neste guia é o exigido pela ANCINE, estabelecido na Instrução Normativa (IN) nº 110, e pode ser encontrado no *link*: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-110-de-19-de-dezembro-de-2012>>.

Além da Instrução Normativa específica, deve-se consultar o Manual de Prestação de Contas da ANCINE para uma correta aplicação dos recursos e detalhamento de como proceder ao preenchimento dos documentos elencados na (IN) nº 110. O Manual pode ser encontrado no *link*: <[http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual\\_PC\\_2013\\_versao1\\_0\\_.pdf](http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual_PC_2013_versao1_0_.pdf)>.

# CAPÍTULO 3

## Formas de Financiamento e Modelos de Negócios

*Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes*

### OBJETIVOS

- Reposicionar a figura do produtor num contexto mais amplo de posicionamento do projeto audiovisual/carteira de projetos audiovisuais.
- Apontar os principais parâmetros e referências para o produtor/empresa produtora para a construção de cenários potenciais de rentabilidade do produto ou carteira de produtos audiovisuais.
- Listar as formas de financiamento e os modelos de negócios disponíveis para compor as estratégias da empresa produtora, incluindo ênfase especial no posicionamento do produto audiovisual nacional no mercado internacional (coproduções internacionais).





## SUMÁRIO

Tripé da Gestão da Carteira de Produtos Audiovisuais

Fontes de Recursos Privados

Recursos próprios e contrapartidas

*Branded content* ou *product placement*

Institucional criativo

*Crowdfunding*

Modelo YouTube

Modelos de negócios e financiamento entre TV e produtoras independentes

Sociedade em conta de participação (*joint-ventures*)

Coprodução e cenário internacional

## 3.1 TRIPÉ DA GESTÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS AUDIOVISUAIS

Quando se fala em tripé da gestão da carteira de produtos audiovisuais, fala-se na importância equânime de três elementos no equilíbrio da gestão de produtos audiovisuais, pois cada um é indissociável do outro.

***Esses elementos são:***

- **Rentabilidade** - O lucro não é imediato, mas a partir de certo período de maturação do produto, é necessário que ele se mostre economicamente viável;
- **Longevidade** - Quanto maior a vida útil de exploração de um produto audiovisual, maior a sua rentabilidade, mais fluida a sua gestão, mais expertise e domínio de um modelo de negócios trará para a empresa;
- **Reputação** - Em alguns casos, não se trata apenas de produzir para ganhar dinheiro. A reputação de uma empresa produtora é fundamental para que ela se mantenha e cresça no mercado. Muito dessa reputação é conquistada pela estruturação sólida dentro de um modelo de negócios.

Para nortear a empresa produtora no cumprimento desses três fatores-chave para a sustentabilidade de seu *mix* de produtos no mercado audiovisual, além da gestão mais rente de cada um dos projetos, é preciso compreender, em uma perspectiva mais estratégica:

- Hábitos de consumo do audiovisual (definição de público-alvo; clientes em potencial; os diferentes perfis da demanda por conteúdo; a descoberta de nichos de mercado);

- O marco legal e regulatório que baliza a atuação de cada um dos elos da cadeia produtiva;
- As fontes de financiamento disponíveis, tanto públicas como privadas;
- Os modelos de negócio existentes (desde os já consolidados até os mais recentes e alternativos);
- O cenário internacional do mercado audiovisual, o qual pode fornecer grandes oportunidades de novos negócios e de aquisição de expertise gerencial;
- A habilidade de planejar cenários para os produtos audiovisuais, tendo em mente a especificidade desse mercado, segundo a qual, o objetivo é minimizar os riscos de fracasso e otimizar um equilíbrio de produtos em carteira.

Os esforços aqui serão concentrados na relevância da relação fontes de financiamento *versus* modelos de negócios no cenário internacional do mercado audiovisual, como possibilidade de posicionamento do produto nacional e qual a melhor forma de se esboçar um plano de negócios para um produto audiovisual.

## 3.2 FONTES DE RECURSOS PRIVADOS

Visto que o Módulo 2 – Legislação, Volume 4 - Leis de Incentivo Fiscal trata especificamente da legislação que rege a captação de recursos financeiros públicos no mercado brasileiro de audiovisual, o foco do presente item fica restrito às fontes de financiamento passíveis de serem acessadas no âmbito privado, fora do âmbito da regulação da ANCINE.

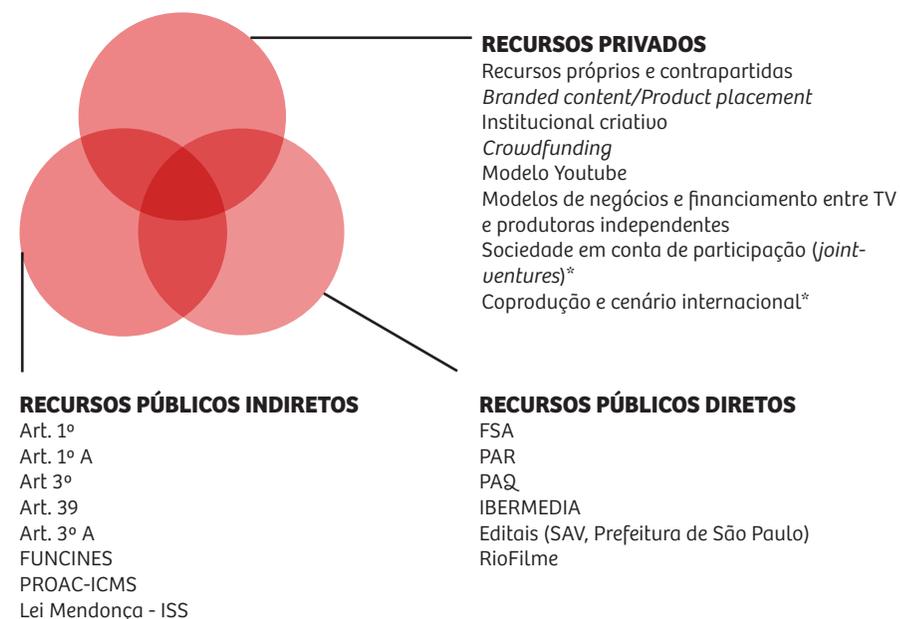
Mesmo sabendo que as fontes de recursos públicos ainda são majoritariamente aquelas que viabilizam projetos audiovisuais no Brasil, o

mercado nacional direciona-se cada vez mais a uma diversificação dessas fontes, sobretudo no que diz respeito a formas alternativas de financiamento/ modelos de negócios que começam a se estruturar como viáveis.

A Figura 3.1 apresenta a tipologia das fontes de recursos disponíveis no Brasil para financiamento de obras e produtos audiovisuais. As formas e tipos de financiamento que complementam ou substituem o financiamento público são explicadas na sequência. Os mecanismos de financiamento referentes a recursos públicos diretos e indiretos serão abordados no Módulo 2 – Legislação, Volume 4 – Leis de Incentivo Fiscal.

## FONTES DOS RECURSOS

\* Público/Privado



**FIGURA 3.1**

Mapa das fontes de recursos disponíveis para financiamento do audiovisual no Brasil.

### 3.2.1 RECURSOS PRÓPRIOS E CONTRAPARTIDAS

Na grande maioria dos casos, as empresas produtoras nacionais iniciam suas atividades focadas em publicidade ou obras institucionais para corporações ou empresas públicas e, a partir de um nível de segurança financeira atingido, essas mesmas produtoras ampliam seus negócios para a vertente do conteúdo e do *entertainment* (veja o exemplo da O2). Sendo assim, recursos próprios correspondem ao investimento de receitas acumuladas pela própria produtora em **reinvestimento** em produto ou *mix* de produtos na área de conteúdo e entretenimento.

Já as **contrapartidas** referem-se ao dinheiro da própria empresa produtora colocado em projeto audiovisual, quando exigido como forma de comprometimento e garantia pela legislação de captação de determinadas fontes de recursos públicos (geralmente as contrapartidas equivalem a 5% do valor total do orçamento de produção, retiradas as taxas de gerenciamento e impostos).

Há situações cada vez mais frequentes no mercado no qual o financiamento do produto audiovisual ou da carteira de produtos audiovisuais advém do tipo de relação que a empresa produtora estabelece com seus clientes e consumidores. Veja que tipos/formas de financiamento e de modelo de negócios são possíveis e hoje já se transformaram em práticas consolidadas de mercado.

### 3.2.2 BRANDED CONTENT OU PRODUCT PLACEMENT

Também chamado de *advertainment*, conteúdo de marca e marketing de conteúdo, *branded content* é todo o **conteúdo de entretenimento produzido para marcas** com o objetivo de aproximá-las do público, fortalecer e associar seus valores e trabalhar o engajamento dos consumidores.

Apesar de, há muito tempo existirem **propagandas divertidas**, o *branded content* vai além, fazendo com que a marca seja percebida por intermédio de um programa de entretenimento, e não apenas como uma propaganda criativa e bem-humorada. **Ele não invade o espaço e interrompe** o consumo de conteúdo como faz a propaganda – **ele é** o conteúdo consumido.

O *branded content* pode se apresentar em diversos formatos e mídias: de livros e espetáculos até filmes e programas de televisão. Igualmente pode ser difundido via mídias sociais: Facebook, Twitter, Tumblr, *blogs* ou canais da *web* como YouTube.

Dois exemplos de formatos distintos de *branded content*:

- A série de ficção *Descolados* (2009, Luca Paiva Mello) em sua 2ª temporada, iria contar com apoio financeiro de uma grande marca de bebidas energéticas por conta do *plot* central da trama girar em torno de uma badalada casa noturna de São Paulo. Não haveria necessariamente exposição da marca no programa, mas uma associação do produto àquele universo apresentado: jovens bonitos, **descolados**, que passam por conflitos normais a essa fase de transição e que também gostam de se divertir;
- O Banco do Brasil, em seu canal no YouTube, veicula esquetes de 2 a 3 minutos com a atriz e comedianta Tatá Werneck, nos quais os problemas e idiossincrasias que todo consumidor/cliente tem com seu banco são abordados com ironia, irreverência e crítica bem-humorada.

Direta ou indiretamente, as produtoras desses dois produtos audiovisuais financiaram-se parcialmente com os recursos injetados pelas marcas. Outro formato de acessar o dinheiro dessas marcas é o que se convencionou chamar de *product placement*: geralmente o produto ou a marca aparecem dentro de um contexto aceitável do programa, mas o restante do conteúdo não remete

mais à marca, por exemplo, os *laptops* e *smart phones* utilizados dentro de um produto audiovisual, sem que o reconhecimento da marca e do produto sejam reconhecidos como prejudiciais ao contexto geral do produto audiovisual.<sup>2</sup>

Também como operação de posicionamento de marca ou produto na relação com canais de televisão, as empresas produtoras podem intermediar como representantes de uma ou mais marcas, outro tipo de modelo de negócios denominado **compra de faixa de horário**. *Slots* pouco nobres como o das 6 h ou 7 h da manhã ou a faixa de horário da madrugada, geralmente podem ser **vendidos** nas empresas radiodifusoras de sinal aberto, sem que o canal se responsabilize pelo conteúdo veiculado para programas do tipo **infomerciais** de carros, motos, pescaria, esportes radicais etc.

### 3.2.3 INSTITUCIONAL CRIATIVO

É como pode ser chamado todo e qualquer produto audiovisual, seja longa-metragem, documentário ou série para televisão em que há um patrocinador majoritário que se utiliza de sua verba própria para divulgação a fim de financiar um produto audiovisual que transmita a sua mensagem e missão.

Caso emblemático desse tipo de modelo de negócio é o documentário *Muito Além do Peso* (2012, Estela Renner), produzido pela Marinha Farinha Filmes e bancado integralmente em seu orçamento de R\$ 1.600.000,00 pelo Instituto Alana, uma fundação privada sem fins lucrativos, dedicada a ações voltadas para a melhoria das condições de vida das crianças brasileiras.

<sup>2</sup> *Product placement* não é o mesmo que ações de *merchandising* visto frequentemente em novelas de televisão. Estas últimas **quebram**, de alguma forma, a fluência da trama para que o destaque, naquele instante, seja dado a certo produto ou marca.

O documentário, embora amplamente embasado pedagógica e cientificamente, aborda a questão da obesidade infantil e dos maus hábitos alimentares presente na maior parte das famílias brasileiras de maneira lúdica e cativante, sem ser careta ou panfletário. A formatação criativa do tema foi tão bem-sucedida que acabou gerando um quadro no programa Fantástico da Rede Globo durante alguns domingos, e várias versões – cortes diferentes – do documentário, as quais foram licenciadas para uma dezena de mercados fora do Brasil.

Sem precisar contar com os trâmites burocráticos da captação de recursos públicos via ANCINE, o que inclui também não ser necessária nenhuma prestação de contas, a empresa produtora teve autonomia e agilidade, sob a supervisão e com o auxílio dos colaboradores do patrocinador, de posicionar claramente o documentário dentro do escopo que inclui o conteúdo educativo e o de entretenimento. Além disso, obteve um lucro além da remuneração da produção com os produtos e licenciamentos derivados.

### 3.2.4 CROWDFUNDING

Em um universo do audiovisual cada vez mais fragmentado tanto em suas formas de consumir como em suas janelas de exploração, o mercado de nicho acabou se tornando uma das razões de ser de modelos de negócios alternativos.

O *crowdfunding* ou financiamento coletivo nasce da seguinte forma: por intermédio de *sites* na internet, projetos artísticos comunicam-se diretamente com seus consumidores a fim de obter parte ou o total do orçamento para se viabilizarem.



O jogo é de tudo ou nada, isto é, se o projeto se propõe a captar R\$ 20.000,00 ao longo de x semanas ou meses e, ao fim desse período não alcançar essa meta, não levará nada. Se alcançar, paga um *fee* fixo pelo serviço de divulgação feito pelo *site* e embolsa o dinheiro. Em contrapartida, aqueles fãs/consumidores que quiseram ver o projeto realizado e colaboraram, levam alguma recompensa especial em função do aporte de recursos ofertado.

Com a convicção de que é possível fazer cinema de qualidade no Brasil sem gastar milhões, os cineastas Dimitri Kozma e Geisla Fernandes lançaram em 2014, na internet, uma campanha de financiamento coletivo para o longa-metragem *Vermes*, uma ousada história sobre a loucura, com toques de surrealismo e fantasia. Premiados em diversos festivais nacionais e internacionais com seus primeiros trabalhos autorais, os diretores esperam complementar o orçamento e garantir a realização do filme com doações de particulares, enquanto não captarem financiamento pelas leis de incentivo, um processo mais demorado e burocrático.

A campanha para angariar fundos está no ar no *site*: <[www.catarse.me/vermes](http://www.catarse.me/vermes)> e qualquer pessoa pode acessar e contribuir financeiramente para a realização do filme. Os apoiadores são recompensados de acordo com o valor doado, o que pode significar desde ter o nome citado nos créditos; ganhar DVD duplo do filme, DVDs autografados com toda a filmografia dos cineastas ou permissão para uma visita ao *set* de filmagens.

Segundo Dimitri Kozma, a estrutura do filme foi idealizada com base em um orçamento bastante restrito, mas de forma que não comprometesse a qualidade da produção. O objetivo da campanha de *crowdfunding* é arrecadar R\$ 20.000,00, quantia que será utilizada para cobrir os custos com o aluguel de equipamentos, alimentação, estadia e transporte da equipe durante o período de filmagem, além do cachê simbólico para os atores principais.

“Nosso projeto é ambicioso e corajoso, com gravação em seis dias sequenciais. Para que se torne realidade, além de recursos próprios, contaremos com a ajuda de pessoas que, como nós, amam a sétima arte”, diz Kozma em entrevista a Silvana Perez (<[www.bocadoinferno.com.br](http://www.bocadoinferno.com.br)>). Se o valor total não for atingido até o dia 14 de setembro deste ano (2014), os criadores do projeto não recebem nada e o dinheiro é devolvido aos apoiadores.

Em proporções muito mais amplificadas, há exemplos nos EUA, de financiamento coletivo para a produção total ou parcial de filmes de longa-metragem, incluindo projetos com diretores ou roteiristas do peso como Spike Lee, Paul Schrader e Zach Braff. No caso específico de Lee, a meta a ser atingida era a de US\$ 1,250 milhão em um mês, porém o diretor, o roteirista e o produtor ultrapassaram essa meta, arrecadando cerca de US\$ 250 mil a mais, por meio de 6.421 apoiadores.

#### CURIOSIDADE:

Na apresentação do projeto para o público via *Kickstarter*, Lee definiu seu filme apenas como um *thriller* sobre pessoas que gostam de sangue, mas não são vampiros.<sup>3</sup> A postura do diretor foi considerada, por outros produtores independentes, como descaso com o público e, de certa forma, desfavorável para o *site* *Kickstarter*. Na comparação com filmes como *Veronica Mars* (2014, Rob Thomas) e *Wish I Was Here* (2014, Zach Braff), observa-se que o barulho em torno do projeto *sanguinolento* do diretor nova-iorquino não se sustenta. *Veronica Mars* levou dois dias para atingir a meta de arrecadação de US\$ 2 milhões, de um total de R\$ 5.400.000,00 levantados via financiamento coletivo (91 mil apoiadores). Já o longa de Braff captou US\$ 3,1 milhões com o apoio de mais de 46 mil pessoas (<[www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)>; <[www.cinemablend.com](http://www.cinemablend.com)>).

<sup>3</sup> Da *Sweet Blood of Jesus* foi lançado nos Estados Unidos em 22 de junho de 2014 e recebido com desconfiança por crítica e público, mas, sobretudo, com certa dose de revolta pelos realizadores independentes que criticaram a postura de Spike Lee ao se valer do *crowdfunding* para fazer mais barulho e polêmica do que valorizar esse instrumento de financiamento independente.

### 3.2.5 MODELO YOUTUBE

As premissas básicas para entrar profissionalmente no esquema de rentabilização do YouTube são: originalidade do conteúdo e largo potencial de visualização pelos internautas.

Saindo da janela de exibição canal de TV mais convencional e adentrando o universo da *web*, multi e pluri-pataformas<sup>4</sup>, o *site/canal* de conteúdos denominado YouTube representou uma revolução em termos de posicionamento de produtos audiovisuais, assim como de uma nova e rica possibilidade de modelo de negócio. Comprado pelo Google em 2008, o YouTube deixou de ser apenas uma plataforma de visualização de vídeos caseiros e de interesse restrito de público, para se transformar num *business* com regras muito bem estabelecidas para as produtoras/criadores de conteúdo que objetivam o binômio, larga repercussão de audiência mais monetização por meio de visualizações e *advertising*.

As regras para entrar no negócio estão claramente definidas nos *links*: <<https://support.google.com/youtube/answer/97527?hl=pt-BR>>; <[https://support.google.com/youtube/answer/94523?hl=pt-BR&ref\\_topic=1115890](https://support.google.com/youtube/answer/94523?hl=pt-BR&ref_topic=1115890)>; <[https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=pt-BR&ref\\_topic=1115890](https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=pt-BR&ref_topic=1115890)>.

As premissas básicas para entrar profissionalmente no esquema de rentabilização do YouTube são: originalidade do conteúdo (o que implica deter os direitos de autor

sobre as obras a serem veiculadas) e largo potencial de visualização pelos internautas. Mais do que isso, o produtor de conteúdo só usufrui da monetização via propaganda se tiver emplacado um ou mais vídeos de grande sucesso (mais de 100 mil *views*), o que, conseqüentemente, deve gerar um canal de conteúdos exclusivos a serem insuados com frequência regular.

Uma vez preenchido esses requisitos, o Google AdSense, uma plataforma especialmente criada para unir anunciantes potenciais e conteúdos disponibilizados, é quem desempenhará o papel de **casamenteiro** entre as especificidades de um conteúdo audiovisual e seus anunciantes mais adequados e cabíveis dentro do DNA do produto e da marca.

A partir desse *matching*, surgem os vários tipos de *advertisement* que podem ser explorados visualmente na janela de exibição. Quanto maior o número de visualizações e, portanto, de fidelização de um público relacionado a um canal de conteúdo no YouTube, maior a fatia do produtor na monetização publicitária. Assim como maior o poder de barganha do produtor em relação à plataforma para trazer os seus anunciantes exclusivos ou mesmo produzir um conteúdo com características de *branded content*.

O caso já clássico da *Porta dos Fundos* (<[www.portadosfundos.com.br](http://www.portadosfundos.com.br)>) é paradigmático nesse sentido: os esquetes de humor criados e produzidos pela equipe e atores foram customizados para a janela YouTube. A duração, a agilidade, a possibilidade de fornecer com regularidade um material com o mesmo padrão estético e de qualidade e o próprio tema do humor, algo que se conecta muito rapidamente com a audiência da internet.

Outro fator fundamental que só o YouTube pode fornecer ao canal *Porta dos Fundos*: a maior liberdade de formatar os esquetes fora da classificação indicativa enrijecida das TVs abertas e mesmo de alguns canais a cabo (o que retiraria todo o DNA e potência do humor crítico e irreverente do grupo).

<sup>4</sup>Tal universo será explorado em profundidade no Módulo 4 – Transmídia.

Com o êxito estrondoso dos conteúdos do *Porta dos Fundos*, o YouTube, via ferramenta Google, não apenas selecionou anunciantes *primes* para o canal, como também, devido ao número de visualizações atingido por **episódio**, concedeu aos produtores maior poder de barganha nas negociações publicitárias. Tanto é que o limite máximo de autonomia de monetização foi atingido pelo canal, isto é, produziu um conteúdo *branded content* para a Fiat, e trouxe a marca para dentro do esquete sem que o Google se opusesse a isso, pois essa ação gerou, no canal específico do *Porta dos Fundos*, a exclusão de outros possíveis anunciantes do setor automobilístico responsáveis por grande fatia do mercado publicitário. Mas não há como ir contra um cliente que está lhe proporcionando tamanha visibilidade.<sup>5</sup>

### 3.2.6 MODELOS DE NEGÓCIOS E FINANCIAMENTO ENTRE TV E PRODUTORAS INDEPENDENTES

Pelo simples fato de ter começado de forma financeiramente autônoma, ligada a grandes corporações de mídia e com sua grade de programação sempre patrocinada via venda de espaço comercial, a televisão acaba por apresentar os modelos de negócios mais consolidados do mercado e, mais recentemente, mais variados por conta da nova legislação sobre conteúdo nacional independente. A seguir, listam-se os mecanismos de relacionamentos comerciais mais usuais entre uma produtora/distribuidora de conteúdo e um canal de televisão (aberto ou por assinatura):

- **Encomenda ou prestação de serviços** - O canal de televisão encomenda às empresas produtoras a produção de programas que sairiam mais caro se fossem produzidos *in house* sem abrir mão de nenhum direito patrimonial sobre o produto audiovisual. O canal é detentor dos direitos do formato apresentado e comissiona uma produtora independente, sob um contrato que pode variar de 1 a mais anos, a produzir e finalizar cada episódio e temporada do projeto. O *Globo Ecologia* (1990, Cláudio Savaget), por exemplo, é comissionado a uma produtora independente, que faz o trabalho de roteirização, pesquisa, filmagem de externa, **cabeças** com apresentador e pós-produção. O cronograma de produção e a forma de entrega são regulados por contrato entre as partes;
- **Revenue-Share** - Trata-se de um modelo de negócio que envolve um risco maior para a empresa produtora independente, uma vez que esta se compromete a fornecer um produto audiovisual para determinada faixa de horário do canal de TV, o qual não **cobra** pela exibição do conteúdo. Em vez disso, faz-se um contrato de divisão de receitas de patrocínio, com o comprometimento do departamento comercial do canal de vender o número máximo de cotas para aquele *slot* de programação. Se conseguir vender, racha-se meio a meio. Se não, o prejuízo é assumido pela empresa produtora;
- **Coprodução** - Ocorre quando um canal interessa-se por um conteúdo ou produto audiovisual formatado por uma empresa produtora e, assim, aporta parte dos recursos para o seu financiamento. Para que a produção seja considerada independente, ou seja, sem vínculo majoritário do canal de televisão, ele só pode deter até 49% dos direitos patrimoniais sobre a comercialização da obra audiovisual coproduzida. No entanto, os primeiros direitos de exibição da obra são do canal de TV coprodutor. Este é o modelo que a legislação brasileira recente visa desenvolver com a lei de cota de tela para canais de TV fechada. No exterior, tal modelo já é amplamente difundido há muito tempo, sobretudo nos EUA e na Europa;

<sup>5</sup> Outra estratégia utilizada por produtoras em relação à plataforma YouTube é a de trampolim para a potencialização de outros negócios via divulgação de um conteúdo *teaser* ou editado especificamente para o canal da internet para que, após o atingimento de público específico, outros cortes e formatos do mesmo produto possam ser comercializados em outras licenças de exploração. O documentário *Muito Além do Peso* valeu-se dessa tática, disponibilizando uma versão editada para o YouTube para chamar a atenção sobre o produto e sua relevância.

- **Licenciamento** - Neste modelo, o canal de televisão apenas adquire os direitos de exibição de um produto audiovisual já realizado e finalizado por uma empresa produtora que detém os direitos patrimoniais de comercialização sobre ele (pode ser também uma distribuidora, que fará a ponte entre a produtora e o canal). Esses direitos valem por determinado tempo e número de exibições, bem como para determinadas janelas de exploração e territórios. Os licenciamentos mais comuns nos canais de TV nacionais são aqueles envolvendo filmes de longa-metragem, documentário, programas infantis, animações, *sitcoms* e séries de ficção. Nos EUA, a estimativa de quantos licenciamentos uma empresa produtora pode conseguir em determinado ano, com base em resultados passados, é também como *bond* para empréstimos de financiamento de produção independente;
- **Pré- venda (ou pré-compra)** - Em uma fase ainda embrionária do projeto em que apenas há uma premissa criativa colocada, uma empresa produtora pode chamar a atenção de um canal de TV para o desenvolvimento do projeto desde os seus primórdios. Dessa forma, o canal, a fim de obter exclusividade sobre a ideia e garantir a primeira exploração do conteúdo, adianta à empresa produtora o pagamento dos direitos de exibição. Como o aporte de recursos costuma ser mais elevado por conta de todos os custos envolvidos no desenvolvimento do projeto, bem como na customização do produto para o canal interessado, o canal fica com a exclusividade dos direitos de exibição do projeto em algumas plataformas, durante um período de tempo mais extenso do que aquele envolvido numa coprodução ou compra (licenciamento) tradicionais. No Brasil tal modelo é inexistente na TV aberta e pouco utilizado na TV a cabo. No entanto, em mercados como o norte-americano, a pré-compra é a forma mais utilizada de modelo de negócios entre canal e empresa produtora, pois o adiantamento do projeto como um todo é a garantia da tomada de empréstimos bancários por esta última (o chamado *bond*);

- **Franquia de formato** - O canal de televisão apenas adquire os direitos do formato desenvolvido pelo produtor como em um modelo de franqueado e franqueador, devendo obedecer as regras estabelecidas na bíblia criativa de tal formato de produto audiovisual. O que lhe é permitido é a adaptação desse formato para a realidade cultural do seu território de atuação. Existe também a possibilidade de uma empresa produtora nacional ser o franqueado do formato de produto audiovisual internacional e oferecê-lo para um canal de televisão local, caso da Moonshot com *Sessão de Terapia* (2012, Selton Mello) em segunda temporada exibida pelo canal a cabo GNT com base no original israelense. Não esquecer que o tão clichê *Big Brother* (2002, J. B. de Oliveira e Carlos Magalhães) nada mais é do que um formato franqueado mundo afora pela holandesa Endemol.

### 3.2.7 SOCIEDADE EM CONTA DE PARTICIPAÇÃO (JOINT-VENTURES)

Em busca de novas fontes de financiamento menos dependentes da burocracia da legislação dos mecanismos tradicionais de fomento ao audiovisual no Brasil, o modelo de negócios de *joint-ventures* ou sociedades em contas de participação como é denominado em português, surge como uma novidade, uma opção atrativa, pois pode aportar valores vultosos para projetos audiovisuais, mas também cercada de risco e comprometimento por parte do tomador de recursos, isto é, a empresa produtora.

Basicamente, trata-se de uma associação entre o chamado **sócio ostensivo** (o sócio ou os sócios-proprietários da empresa produtora) e um **sócio participante**, o qual aporta recursos em determinado projeto audiovisual e não na empresa. Todas as responsabilidades fiscais e afins relacionadas à empresa, e, portanto, à gestão do projeto audiovisual a receber investimentos

de um **sócio participante** são exclusivas do **sócio ostensivo**. O contrato firmado entre as partes tem como objeto o produto audiovisual a ser gestado, os sócios envolvidos, ao final do tempo de duração acordado do contrato diretamente relacionado ao cronograma de produção e exploração comercial da obra audiovisual compartilhada, dividem lucros ou prejuízos tão e somente ligados à obra em questão. Finda essa apuração, desfaz-se a sociedade.

Para o **sócio participante**, a grande vantagem é o benefício fiscal possibilitado por esse modelo de negócios: as sociedades em conta de participação equiparam-se às pessoas jurídicas, o que equivale ao valor de uma carga tributária incidente nos lucros apurados e divididos, bem menor que aquele incidente sobre pessoa física, além de os lucros distribuídos serem enquadrados como isentos de imposto de renda.

Portanto, o **sócio participante**, independentemente de ser pessoa física ou jurídica, tem todas as vantagens financeiras e legais a seu favor: seu risco é mínimo, limitado à sua miopia em termos de aposta na rentabilidade do produto audiovisual em que pretende investir. No mais, é a empresa produtora, o **sócio ostensivo**, quem arca com a gestão integral do projeto, incluindo aí o gerenciamento de outras fontes de financiamento, a equipe envolvida, os fornecedores e os encargos tributários e legais. Sendo assim, é fundamental, da parte da empresa produtora, uma maturidade gerencial e financeira elevada a fim de assumir um modelo de negócio como esse, sob pena de ter de honrar compromissos com o **sócio participante** compensando suas perdas em prejuízo de outros projetos audiovisuais da produtora.

De qualquer forma, cabe frisar o aspecto ágil e rápido de um acordo nos moldes de uma *joint-venture*, independente dos prazos longos e trâmites burocráticos envolvidos na captação de recursos públicos, dos quais, um dos mais complicados do ponto de vista da viabilidade são as coproduções internacionais.

### 3.2.8 COPRODUÇÃO E CENÁRIO INTERNACIONAL

O que define uma coprodução internacional é a parceria financeira, criativa ou técnica envolvendo dois ou mais países para a produção e distribuição de uma obra ou produto audiovisual, que será considerada nacional para as autoridades em todos os países signatários do contrato.

Razões para tantos países, inclusive da América Latina, verem vantagens e benefícios para seus mercados nacionais ao empreender coproduções internacionais:

- Geralmente corresponde a única estratégia que permite às empresas produtoras acumularem recursos para financiar orçamentos para produção de obras audiovisuais com efetivo potencial de competição no mercado internacional (no caso da Argentina, por exemplo, como o mercado interno oferece restrições de capacidade de rentabilidade do negócio, o modelo de negócios de coprodução internacional representa a principal oportunidade de ampliar parceiros/financiamentos acoplada a uma ampliação correspondente das janelas e territórios de exploração do produto – todo o mercado hispânico e, em especial, a Espanha, porta de entrada para o mercado europeu);
- Divide as tarefas de criação e produção dentro das vantagens comparativas de cada país, separadamente em cada uma das etapas do



processo de efetivação do produto audiovisual: desenvolvimento, captação, produção e distribuição;

- Abre portas para a atração de um leque mais amplo de formas e montantes de recursos financeiros. Aqui, inclui-se a união de forças no que se refere ao acesso a subsídios e incentivos governamentais em todos os países envolvidos na coprodução; Prevalecendo o princípio da reciprocidade, como nos itens anteriores, garante o acesso ao mercado do parceiro e o acesso ao mercado de um terceiro ou mais países;
- Em termos de potencial de posicionamento de mercado do produto audiovisual bem como de aproveitamento amplo de várias expertises, incluindo modelos de negócios complementares e mais sofisticados e a viabilização de orçamentos maiores e com capacidade de maior rentabilidade, a coprodução internacional corresponde à última barreira a ser desbravada por uma empresa produtora nacional a fim de explorar plenamente as janelas de distribuição e formas de monetização de um ou mais produtos audiovisuais seus.

É fundamental chamar a atenção para dados concretos colhidos e tratados pelo Observatório Audiovisual Europeu em um estudo específico sobre coprodução internacional no continente, com base em dados em mais de 5.400 filmes lançados entre 2001 e 2007 em 20 mercados europeus. As inferências de tal estudo demonstram as vantagens e benefícios que esse mercado em especial usufrui desse modelo de negócios:

- Em média, as coproduções internacionais são distribuídas, no mínimo, entre dois a três mercados distintos;

- Setenta e sete por cento (77%) das coproduções entre países é lançado em, pelo menos, um mercado não doméstico comparado a 33% de filmes de nacionalidade única;

- Coproduções internacionais faturam, em média, 2,78 vezes mais do que filmes de nacionalidade única;

Ingressos (bilheteria) de mercados internacionais para coproduções representam 41% do total, comparado com 15% para filmes de nacionalidade única, dentro da amostra pesquisada.

No entanto, uma indústria do audiovisual como a brasileira, ainda em processo de consolidação, dependente majoritariamente dos mecanismos públicos de fomento para a sua viabilização, ainda tem muito chão a percorrer para se posicionar no mercado internacional de forma significativa. Não apenas do ponto de vista financeiro, mas também do criativo. As idas e vindas da economia do audiovisual nacional acabaram por imprimir certo ranço no que tange aos modelos criativos desenvolvidos, nos temas e gêneros muito locais, nacionais sem grande potencial de interlocução com o resto do mundo. Afinal, contribuiu para esse cenário também o fato do país ser uma nação continental e que, mais ainda, fala português. Grandes e pequenos ao mesmo tempo, isolados de certa forma pela barreira da língua e de aspectos culturais a girar em torno do próprio umbigo.

Felizmente, mudanças significativas estão em curso no mercado nacional do audiovisual. Observa-se um número crescente de empresas produtoras que se engajaram, nos últimos anos, em coproduções internacionais voltadas para o cinema ou para a televisão. Exemplos como as séries de animação infantil *Escola Pra Cachorro* (2008, Marcelo Fernandes de Moura), *Meu Amigão* (2010, Andrés Lieban) e filmes de ficção e documentários como *Amazônia* (2014, Thierry Ragobert), *Violeta Foi para o Céu* (2004, Andrés Wood) e *Praia*

do *Futuro* (2014, Karim Aïnouz) demonstram tal evolução. Bem como tais experiências têm muito a dizer sobre quais os entraves e obstáculos aos quais é preciso ficar alerta para que uma coprodução internacional com participação brasileira seja bem-sucedida:

- **Divergências de marco regulatório e descompasso nos trâmites burocráticos** - Se o pressuposto básico de uma coprodução internacional é a reciprocidade, isto significa que as empresas produtoras dos países envolvidos nela precisam sincronizar seus cronogramas de quem faz o quê e em que momento. Inviabiliza um cronograma de produção se o financiamento da parte estrangeira já está disponibilizado para uso e a parte nacional ainda depende de uma série de etapas burocráticas para liberação do dinheiro. Por essa razão em especial, algumas empresas produtoras estrangeiras evitam o Brasil como coprodutor internacional;
- **Inflação orçamentária** - Ainda sem abordar a questão da diferença de taxa de câmbio a encarecer qualquer orçamento relativo a uma coprodução internacional para produtos audiovisuais específicos como animação infantil, os padrões criativos e técnicos exigidos pela contrapartida internacional impõem ao coprodutor brasileiro aportar, da sua parte, um orçamento/recursos do mesmo montante. Um montante e uma escala aos quais este mesmo coprodutor não estava acostumado a gerir, nem tampouco levantar uma soma maior de recursos correspondente;
- **Risco cambial** - Eis que surge a especificidade da economia brasileira a impactar na operacionalização de um contrato de coprodução internacional. Ainda muito vulneráveis à volatilidade da especulação financeira dos mercados internacionais de capital, a taxa de câmbio do real, no modelo flutuante adotado há algum tempo pelo governo federal, é última constante de ciclos de desvalorização. Consequentemente, se um contrato de coprodução internacional é firmado sem que esse risco cambial esteja

incluído entre as responsabilidades que devem ser compartilhadas, a parte brasileira pode perder toda a lucratividade do negócio por ter seus custos duplicados ou triplicados dependendo da flutuação do câmbio;

- **Limites de compartilhamento criativo, barreira da língua e carência de expertise** - Um produto audiovisual a ser gerenciado por empresas de países distintos deve, obrigatoriamente, como conteúdo, satisfazer uma audiência mais além das fronteiras nacionais. O próprio sentido de uma coprodução internacional é esse: atingir novos mercados, um público mais amplo, o que equivale dizer que a modelagem criativa em menor ou maior grau será compartilhada. Não há como falar de temas ou produzir comédias baseadas em um humor que só faz sentido localmente se o objetivo é a parceria internacional. Igualmente, como criar um conteúdo, mesmo falado em português, que possa ser interessante para outros públicos; ou como é o caso de *Violeta Foi para o Céu* (falado totalmente em espanhol) ou de *Praia do Futuro* (que mescla português e alemão). Como produzir um conteúdo sem a necessidade do bastião da língua portuguesa? Complementando, a questão da carência de expertise técnica no mercado audiovisual brasileiro, não apenas de roteiristas, mas de produtores executivos e *lato sensu* muitas vezes inviabiliza uma cooperação internacional pelo desnível de formação e experiência.

Colocadas as vantagens e entraves para a efetivação de um modelo de negócios baseado em coprodução internacional, cumpre listar as variáveis essenciais a serem levadas em conta no planejamento do modelo:

- Tipo de coprodução:

  - Com ou sem acordo;
  - Financeira, criativa, técnica;
  - Envolve um terceiro ou mais parceiros.

- Tipo de obra:
  - Características que a tornam atraentes para outros mercados;
  - Orçamento: parte brasileira e estrangeira;
  - Fundos e financiamentos (nacionais e externos). Exemplos:
    - IBERMEDIA;
    - CNC francês;
    - Telefilm Canada;
    - Canais de TV públicos internacionais;
    - Fundos para desenvolvimento de projetos e pós-produção que podem ser acessados diretamente, sem intermediação do órgão regulador nacional (Hubert Hals do Festival de Roterdã);
    - Subsídios de posicionamento de mercado (cópias, distribuição internacional);
    - MEDIA (<[http://ec.europa.eu/culture/media/fundings/creative-europe/call\\_9\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/media/fundings/creative-europe/call_9_en.htm)>).
  
- Divisão de direitos sobre o produto coproduzido:
  - Autor/patrimoniais;
  - Territórios;
  - Mídias/janelas;
  - Escala de prioridades;
  - Duração.
  
- Posicionamento de mercado:
  - Estratégias individuais de marketing *versus* estratégias compartilhadas.

# CAPÍTULO 4

## Plano de Negócios para o Produto Audiovisual

*Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes*

### OBJETIVOS

- Calibrar parcerias, fontes de financiamento, canais de veiculação, modelos de negócios a fim de obter horizontes para o produto/*mix* de produtos audiovisual – o plano de negócios.



**SUMÁRIO**

Estratégia de Posicionamento de Mercado

Plano de Negócios

Plano de financiamento

Composição de receitas

Previsão de receitas

Alerta Sobre a Gestão do Produto Audiovisual

**4.1 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE MERCADO**

Obter uma estratégia de posicionamento de mercado é cada vez mais necessária dentro de um ambiente de internacionalização, convergência e diálogo entre as mídias e as janelas de exploração, bem como dentro da perspectiva de uma indústria de audiovisual autossustentável. Sem lucro não há como fazer volume de recursos e, portanto, fazer a roda de produção audiovisual girar. Outros países, mesmo da América Latina, já operam sob esta lógica. O recurso público não compreende a remuneração da produção; ele lastreia o financiamento dessa produção e chega para o produtor após o início da vida útil do produto audiovisual.

Exemplo de tal visão de política pública capaz de fomentar, de fato, a indústria do audiovisual é o Sistema de Garantias Recíprocas (SGR) espanhol, gerenciado pelo Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) (ANCINE da Espanha) e pela Associação dos Produtores Espanhóis (cada um gerencia 50%). Quando uma empresa produtora espanhola é contemplada com recursos desse sistema, só pode utilizá-los como caução de empréstimos bancários aos quais ela pleiteia. Implicitamente, é analisado o potencial de rentabilidade da obra/mix de obras a serem produzidas. Uma vez conseguido o financiamento bancário privado, com aval do SGR, a empresa produtora garante um fluxo de caixa

*Sem lucro não há como fazer volume de recursos e, portanto, fazer a roda de produção audiovisual girar.*

ininterrupto para seu processo de produção. Depois de comercializado o produto/*mix* de produtos e comprovada sua lucratividade, a caução dos recursos do SGR quitam o principal valor do empréstimo mais os juros.

No que se refere ao mercado audiovisual brasileiro, a busca da rentabilidade pelo retorno financeiro ainda é novidade, um caminho a ser construído de forma mais sólida. Nesse sentido, o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) trouxe uma contribuição valiosa, um *turning-point* institucional: um compromisso com o retorno financeiro e com o público/audiência.

## 4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios para um produto audiovisual deve incluir as seguintes ***variáveis-chave***:

- Qualidade e peso das parcerias efetuadas, incluindo os tipos de fontes de recursos e montantes comprometidos;
- Capacidade de alcance dos canais e mídias de distribuição e exibição, não apenas em termos de audiência e alcance, mas também de rentabilidade;
- Tipos de negócios costurados – ou possíveis de serem acordados – a fim de que diferentes cenários possam ser esboçados. Trata-se, acima de tudo, de mensurar a variância de preços e valores de licença, assim como de quantidades e variedade de janelas e licenciamentos passíveis de serem explorados ou não, para que, ao longo da vida útil do produto audiovisual, seja viável estimar quais ganhos (cenário otimista), remuneração mínima ou empates de recursos (cenário realista) ou perdas (cenário pessimista) podem ocorrer.

Acima de tudo, um plano de negócios é uma parametrização, um balizamento para a empresa produtora mensurar qual o custo/benefício, o esforço demandado para a produção de uma obra audiovisual e se este é compatível com as possibilidades de rentabilidade e ganho. E aqui as regras do mercado mais o marco legal/institucional são essenciais para essa construção de cenários.

### 4.2.1 PLANO DE FINANCIAMENTO

A primeira etapa da construção de um plano de negócios para um produto ou obra audiovisual é o chamado plano de financiamento, como ilustrado no Quadro 4.1. A primeira coluna lista todos os mecanismos, públicos e privados, possíveis de serem combinados para o financiamento de um produto ou obra audiovisual. Quanto mais entrelaçado e completo o *mix* de formas diferenciadas de financiamento, incluindo aqui supostas pré-ventas do produto ou mesmo o aporte de investimentos privados, mais robusto o plano de negócios e, portanto, maiores as chances desse produto ter uma vida produtiva mais longa.

A última coluna também merece destaque: trata-se da comparação entre os valores a serem captados, e que estão ainda em compasso de espera, e aqueles que já estão de fato garantidos. Quanto menor essa diferença, maior a robustez do plano de financiamento.

Cumprir lembrar que, esse plano de financiamento, refere-se ao orçamento dos itens financiáveis do projeto. Despesas de custo da produtora ou mesmo a taxa de gerenciamento/agenciamento não podem ser incluídas quando se mescla, ao financiamento, modalidades públicas de recursos.

**QUADRO 4.1**

Plano de financiamento.

FONTE	VALOR PREVISTO/ APROVADO/ ANCINE*	INVESTIDOR/ PATROCINADOR	VALOR DO INVESTIMENTO/ PATROCÍNIO (R\$)	GRAU DE COMPROMISSO	
				CONTRATADO	LIBERADO
Lei nº8.685/1993 art. 1º					
Lei nº8.685/1993 art. 1º A					
Lei nº8.685/1993 art. 3º					
Lei nº8.685/1993 art 3º A					
MP 2.228-1/2001 art. 39 X					
MP 2.228-1/2001 art. 43 (FUNCINES)					
Lei Nº 8.313/1991					
Lei Nº 10.179/2001 (conversão de dívida)					
Lei Estadual nº ____ Estado: _____					
Lei Municipal nº ____ Município: _____ Estado: _____					
Patrocínios Não Incentivados					
Coprodutores Nacionais					
Coprodutores Internacionais					
Outros recursos nacionais Especifique:					
Outros recursos internacionais Especifique:					
Recursos Próprios					
Recursos Solicitados ao FSA					
<b>TOTAL GERAL*</b>					

\* O total da coluna "valor previsto/aprovado ANCINE" deve ser igual ao total geral do orçamento.

**4.2.2 COMPOSIÇÃO DE RECEITAS**

A etapa seguinte de um plano de negócios de um produto ou obra audiovisual é a repartição das receitas, esperadas por todos os agentes envolvidos, na produção e distribuição do produto dependendo de como cada janela de exploração será aproveitada (Quadro 4.2).

**QUADRO 4.2**

Composição de receitas.

TIPO PARTICIPANTE	NOME	SEGMENTO(S) DE MERCADO	TERRITÓRIO(S)	PRAZO	PARTICIPAÇÃO (%)
Autor		Cinema	Todos	Indeterminado	
Autor		DVD	Todos	Indeterminado	
Autor		TV	Todos	Indeterminado	
Produtora proponente		Cinema	Todos	Indeterminado	
Produtora proponente		DVD	Todos	Indeterminado	
Produtora proponente		TV	Todos	Indeterminado	
Coprodutor nacional		Cinema, DVD e TV	Brasil	Indeterminado	
Coprodutor nacional		Cinema, DVD e TV	Brasil	Indeterminado	
Coprodutor nacional		Cinema, DVD e TV	Brasil	Indeterminado	
Coprodutor nacional		Cinema	Brasil	Até Recuperação	
Coprodutor nacional		DVD e TV	Todos	Indeterminado	
Atriz		Cinema, DVD e TV	Todos	Indeterminado	
Ator		Cinema, DVD e TV	Todos	Indeterminado	

TIPO PARTICIPANTE	NOME	SEGMENTO(S) DE MERCADO	TERRITÓRIO(S)	PRAZO	PARTICIPAÇÃO (%)
Diretor de fotografia		Cinema, DVD e TV	Todos	Indeterminado	
Produtora executiva		DVD e TV	Todos	Indeterminado	
Coprodutor internacional		x	x	x	
Distribuidora		Cinema, DVD e TV	Brasil	Indeterminado	
Agente de vendas		x	x	x	
Televisão		x	x	x	
Investidor(es)		Cinema, DVD e TV	Brasil	Indeterminado	
Outro (especificar): Roteiristas		x	Todos	Indeterminado	

No caso de um longa-metragem, se um canal de televisão ou um investidor privado entrarem como coprodutores nacionais da obra, será preciso definir qual a porcentagem de retorno financeiro a que ambos terão direito no decorrer da exploração comercial da obra e se haverá ou não exclusividade em determinado canal de exploração, como o *Vídeo On Demand*, por exemplo.

Coprodutores internacionais também devem ser levados em conta, seja no caso de cinema como de televisão. Especificamente, quando um canal de TV faz uma coprodução com uma produtora independente nacional, deve ser respeitado o limite máximo de 49% a que o canal terá direito sobre os direitos patrimoniais de exploração para que este cumpra a cota de tela exigida pela nova legislação.

Se agentes de vendas estiverem envolvidos no posicionamento internacional do produto audiovisual em questão, sua comissão ou participação nos direitos de licenciamento para o exterior também deve estar incluída

(normalmente, um agente de vendas leva em seu portfólio a festivais e feiras internacionais de produtos audiovisuais, uma lista de obras representada por ele, que podem interessar a mercados/territórios diversos).

#### CURIOSIDADE:

No mercado norte-americano é muito comum a prática de atores e/ou roteiristas preferirem não serem remunerados integralmente no orçamento de produção e optarem por entrar como investidores cotistas do projeto. Isso não apenas barateia o orçamento e o valor da licença para a televisão, por exemplo, como pode ser muito mais rentável para ambos entrarem no risco da obra e obterem um ganho de capital maior do que se tivessem recebido apenas a remuneração inclusa no orçamento de produção.

### 4.2.3 PREVISÃO DE RECEITAS

Finalmente, a construção de cenários envolvendo a quantidade de público atingido e as receitas obtidas ao longo da exploração da vida útil do produto ou obra audiovisual é a parte mais esperada e, ao mesmo tempo, a mais incerta de um plano de negócios.

#### IMPORTANTE:

Por mais que se trate de um exercício de futurologia, de previsão de parâmetros e valores, é fundamental que esse exercício seja efetuado, pois só assim uma empresa produtora poderá juntar um histórico de casos e de acompanhamento de janelas de exploração para a correção de estratégias e rumos futuros.

Para um filme de longa-metragem, cuja primeira janela de exibição é o cinema, será necessário, primeiramente, definir o modelo de comercialização e distribuição. Com quantas cópias e em quantas salas de exibição o filme será lançado? A resposta a tal questão não apenas definirá os custos que serão amortizados com as receitas advindas das bilheterias como também as expectativas de público e receita. É fundamental considerar a relação de cópia por espectador, a fim de que ela seja maximizada, uma vez que, dadas as características do longa, com 20 cópias ao invés de 100, o filme poderá obter um resultado de receitas, proporcionalmente, muito maior do que se fosse lançado com mais de 100 cópias. Tal avaliação mostra-se de suma importância para que fracassos sejam evitados, para tanto sugere-se um controle como o exemplificado no Quadro 4.3.

#### QUADRO 4.3

Dados sobre a comercialização.

DADOS	QUANTIDADE/VALOR (R\$)
Previsão de cópias/salas no lançamento comercial	
Custos de comercialização (PeA Cinema) - nacional	
Custos de comercialização (PeA) - internacional	

O Quadro 4.4 mostra que a estimativa de três cenários: um otimista, um realista e um pessimista, dá a medida, o parâmetro para uma avaliação posterior da rentabilidade final do produto audiovisual. Para obter as receitas de cada um desses cenários, deve-se levar em conta o preço médio do ingresso (PMI) e multiplicá-lo pelo número esperado de espectadores em cada um dos cenários (número esse que depende do número de cópias lançadas do longa).

#### QUADRO 4.4

Previsão de receitas - Televisão.

SEGMENTO	PERÍODO PREVISTO	ÍNDICES	CENÁRIOS		
			PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
TV Aberta (1ª janela)		Faturamento (R\$)			
		Comissão de distribuição (R\$)			
TV Fechada (1ª janela)		Faturamento (R\$)			
		Comissão de distribuição (R\$)			
TV Fechada (2ª janela)		Faturamento (R\$)			
		Comissão de distribuição (R\$)			
TV Aberta (2ª janela)		Faturamento (R\$)			
		Comissão de distribuição (R\$)			
DVD Venda		Quantidade			
		Preço (R\$)			
		Faturamento (R\$)			
		Royalties do produtor (%)			
Internacional		Faturamento (R\$)			
		Comissão de distribuição (R\$)			
<b>TOTAL DE RECEITAS (R\$)</b>					

Colateralmente, deve-se estimar as possibilidades de outras janelas de exploração para o longa-metragem, assim como listado no Quadro 4.5.

#### QUADRO 4.5

Previsão de receitas - Cinema.

SEGMENTO	PERÍODO PREVISTO	ÍNDICES	CENÁRIOS		
			PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Salas de Cinema		Público			
Salas de Cinema		Receita			
DVD Venda		Quantidade			
DVD Aluguel		Quantidade			
TV Fechada		Faturamento (R\$)			
TV Aberta		Faturamento (R\$)			
Internacional		Faturamento (R\$)			
Licenciamento		Faturamento (R\$)			

No caso específico de uma produção independente destinada a um ou mais canais de televisão, a perspectiva se altera. Deve-se ter em mente que o valor da primeira licença para a exploração de um produto audiovisual, por 1 a 2 anos de exclusividade, variam de 10% a 20% do orçamento de produção. Caso haja a possibilidade de uma segunda janela de exploração na mídia TV, normalmente, como regra de bolso, o valor da licença cai entre 20% a 40% (Quadro 4.6).

#### QUADRO 4.6

Participação sobre a Receita Líquida do Produtor (RLP).

TIPO PARTICIPANTE	NOME	SEGMENTO(S) DE MERCADO	TERRITÓRIO(S)	PRAZO	PARTICIPAÇÃO (%)
Autor					
Produtora proponente					
Coprodutor nacional					
Coprodutor intenacional					
Distribuidora					
Agente de vendas					
Televisão					
Investidor(es)					
Outro (especificar):					

## 4.3 ALERTA SOBRE A GESTÃO DO PRODUTO AUDIOVISUAL

A gestão do produto audiovisual, iniciando pela modelagem criativa, público-alvo, análise técnica, orçamentação e passando pelo entendimento de como operam as potenciais janelas de exploração desse produto, as possíveis combinações de fontes de recursos, mais os modelos de negócios envolvidos até que se tenha condições de elaborar um plano de negócios, mostra-se uma empreitada repleta de especificidades que requerem as mais diversas expertises da empresa produtora. Não se trata aqui de amedrontar os iniciantes, muito pelo contrário, mas de chamar a atenção para a sofisticação e detalhamento subjacentes a esse *business*, a fim de que os riscos de um fracasso sejam minimizados.

# REFERÊNCIAS



AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). *Instrução Normativa nº 22 de 30 de dezembro de 2003*. Orçamento. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-22-de-30-de-dezembro-de-2003>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). *Instrução Normativa nº 110 de 19 de dezembro de 2012*. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-110-de-19-de-dezembro-de-2012>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). *Manual de Prestação de Contas, versão 1.0 de 18 de março de 2013*. Disponível em: <[http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual\\_PC\\_2013\\_versao1\\_0\\_.pdf](http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual_PC_2013_versao1_0_.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). *Glossário de Termos Técnicos do Cinema e do Audiovisual, Utilizados pela ANCINE*. Versão: 1.33, 29 abr. 2008.

ANDERSON, Chris. *A cauda longa - Do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRASIL. *Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (Lei Rouanet)*. Lei Federal de Incentivo à Cultura institui políticas públicas para a cultura nacional, como o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC). Disponível em: <<http://www.eufacocultura.com.br/Home/Institucional/lei-rouanet>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

BRASIL. *Lei nº 8.401, de 8 de janeiro de 1992 - Lei do Audiovisual*. Art. 2º, inciso I: Para os efeitos desta Lei, entende-se que: obra audiovisual é aquela que resulta da fixação de imagens, com ou sem som, que tenham a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-las, bem como dos meios utilizados para sua veiculação. Disponível em: <<http://>

marketingcultural.com.br/leis/audiovisual2.htm>. Acesso em: 5 ago. 2014.

BRASIL. *Lei nº 8.685 de 20 de julho de 1993 (Lei do Audiovisual)*. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.direitoecultura.com.br/?p=349>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

EDUCATION, AUDIOVISUAL AND CULTURE EXECUTIVE AGENCY – EACEA. *International Coproduction Funds*. MEDIA. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/culture/media/fundings/creative-europe/call\\_9\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/media/fundings/creative-europe/call_9_en.htm)>. Acesso em: 5 ago. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (FBN). Disponível em: <[www.bn.br](http://www.bn.br)>. Acesso em: 24 jul. 2014.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. Tradutor: ALEXANDRIA, Susana. São Paulo: Aleph, 2008.

KICKSTARTER. *The Newest Hottest Spike Lee Joint*. Disponível em: <<https://www.kickstarter.com/projects/spikelee/the-newest-hottest-spike-lee-joint>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

KICKSTARTER. *The Newest Hottest Spike Lee Joint*. Disponível em: <<http://www.cinemablend.com/new/Spike-Lee-Kickstarter-Campaign-Was-Mostly-Funded-By-Rich-People-39104.html>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

KOZMA, Demitir; FERNANDES, Geisla. *Lançada a campanha de financiamento coletivo do longa Vermes*. Entrevista concedida a Silvana Perez. 18 jul. 2014. Disponível em: <<http://bocadoinferno.com.br/cinema/2014/07/lancada-a-campanha-de-financiamento-coletivo-do-longa-vermes/>>. Acesso em: 4 ago. 2014.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Classificação Indicativa*. Disponível em: <[www.justica.gov.br](http://www.justica.gov.br)>. Acesso em: 20 jul. 2014.

PORTA DOS FUNDOS. *Produtora*. Fundadores: Fábio Porchat; Antonio Pedro Tabet; Gregório Duvioler; Ian SBF; João Vicente de Castro. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.portadosfundos.com.br/equipe/>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA E DO AUDIOVISUAL (SINDCINE) dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e Distrito Federal. *Tabela que estabelece o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual*. Disponível em: <[http://www.sindcine.com.br/site/tabelas\\_principal.asp](http://www.sindcine.com.br/site/tabelas_principal.asp)>. Acesso em: 20 jul. 2014.

SINDICATO INTERESTADUAL DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA E DO AUDIOVISUAL (STIC) dos Estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins. *Tabela que estabelece o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual*. Disponível em: <<http://stic.com.br/plus/modulos/edicao/index.php?cdedicao=3>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

VALOR ECONÔMICO. *Usina de imagens e sons*. Entrevista com Fernando Meirelles; Paulo Morelli e Andrea Barata Ribeiro. 7 jul. 2014. Disponível em: <[http://o2filmes.com.br/2391/O2\\_NO\\_VALOR\\_ECONOMICO](http://o2filmes.com.br/2391/O2_NO_VALOR_ECONOMICO)>. Acesso em: 1 ago. 2014.

YOUTUBE. *Crterios de monetização de vídeos*. Disponível em: <<https://support.google.com/youtube/answer/97527?hl=pt-BR>>; <[https://support.google.com/youtube/answer/94523?hl=pt-BR&ref\\_topic=1115890](https://support.google.com/youtube/answer/94523?hl=pt-BR&ref_topic=1115890)>; <[https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=pt-BR&ref\\_topic=1115890](https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=pt-BR&ref_topic=1115890)>. Acesso em: 1 ago. 2014.

YUDU. Disponível em: <<http://content.yudu.com/Library/A1u9w4/TBIPricesOctoberNove/resources/index.htm?referrerUrl=http://free.yudu.com/item/details/419405/TBI-Prices-October-November-2011>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

# COORDENADORES E AUTORES



## COORDENADORES

### DÉBORA FRANCESCHINI MAZZEI

Especialização em Gestão de Pequenos Negócios – FIA-SP (em curso). MBA em Gestão Estratégica de Marketing – FGV-DF. Graduação em Secretariado Executivo – UPIS-DF. Trabalhou no SENAC EAD como conteudista da disciplina de Empreendedorismo ao Ensino a Distância. Coordenadora Nacional da Carteira de Projetos de Economia Criativa do Sistema SEBRAE onde desenvolve atividades como coordenação e gestão da carteira desde a orientação estratégica institucional até a elaboração e estruturação de projetos que fomentem a formação de redes de pequenos negócios, visando o desenvolvimento setorial, a ampliação dos negócios, a redução de custos, o aumento da competitividade, da sustentabilidade e a geração de empregos. É professora tutora de cursos a distância da Fundação Getúlio Vargas – On-line nas disciplinas: Gestão Estratégica, de Projetos, Marketing, Empreendedorismo e Jogo de Negócios. Participou das seguintes publicações do SEBRAE: Revista Os Novos Negócios do Futuro; Casos de Sucesso - Histórias de Sucesso; Plano de Negócio - Programa de Orientação ao Candidato a Empresário; Como Elaborar um Plano de Negócio; Revista Conhecer Sebrae Varejo; Cartilha do Empreendedor Individual para Economia Criativa e Termo de Referência de atuação do Sistema Sebrae em Economia Criativa.

**E-mail:** [dfmazzei@hotmail.com](mailto:dfmazzei@hotmail.com)

## ODETE CRUZ

Pós-Graduada em Administração de Empresas, com especialização em Marketing pela FGV-SP. Graduada em Psicologia pela FEC-SP. Atua desde 1991 nos segmentos de Entretenimento e Televisão por Assinatura nas áreas de Planejamento Estratégico, Novos Negócios, Programação, Conteúdo, Distribuição, Comercial, Marketing e Direção Geral de Unidade de Negócios em empresas como TVA, DirecTV, dentre outras. Participou em vários seminários e congressos nacionais e internacionais para PAY TV / Telco e Programação / Conteúdo de TV e novas mídias. Foi consultora executiva de canais internacionais, para planejamento estratégicos, implantação e lançamento de canais, como CMT - Country Music Television, BBC Worldwide Latin America, Canais: Cbeebies, BBC Entertainment, dentre outros. Foi diretora executiva da ABPITV – Associação Brasileira de Produtores de Televisão, na gestão de 2010 a 2012. Atualmente é gerente executiva da APRO - Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais, responsável pelo Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual, promovido pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e pela APRO.

**E-mail:** [conteudo@apro.org.br](mailto:conteudo@apro.org.br)

## ERICK KRULIKOWSKI

MBA em Marketing pela Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnologia, San Jose, Costa Rica. Graduado em Música pela ECA-USP. Fez o curso de Análise de Empresas e Valor da FGV-SP. Atua há mais de 15 anos em gestão executiva de projetos e negócios, com ênfase em Finanças, Planejamento Estratégico, Plano de Negócios e Desenvolvimento Institucional para empresas e organizações não governamentais como Neojiba, Unibes e Fundação Telefônica. Coordenou o Criatiar – Laboratório de Negócios Criativos do programa Empreendedores Criativos. Atuou como captador de recursos, como integrante do Grupo Gestor do Museu da Pessoa e coordenou projetos na La Fabbrica do Brasil como Tesouros do Brasil e Um Poema Chamado Brasil (premiado pela Revista EXAME - Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004 - Destaque na categoria Cultura). Articulou projetos junto à UNESCO, MEC, MinC, UNICEF, Iphan, SEBRAE-MG, Fiat, Nestlé, Petrobras, Votorantim e Camargo Corrêa. É professor convidado do MBA de Bens Culturais da FGV e do Master – Pós-MBA do B. I. International, assessor do Polo Audiovisual da Zona da Mata/MG e sócio-diretor da iSetor, empresa de capacitação em negócios e assessoria em gestão administrativa e financeira para empreendedores criativos, culturais e sociais.

**E-mail:** [erick@isetor.com.br](mailto:erick@isetor.com.br)

## AUTORES

### LIA NUNES

Pós-Graduada em Gestão dos Processos Comunicacionais pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Especialista em Filmmaking pela New York Film Academy/Universal Studios, Los Angeles, EUA. Especialista em Produção Executiva em Cinema e TV pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Tem mais de 12 anos de experiência como produtora audiovisual e consultora executiva em projetos culturais. Trabalhou em empresas multinacionais como Nestlé, Ambev e SKY. Em Filmografia, exerceu as funções de produtora executiva, coprodutora, diretora de produção e coordenadora de produção nos seguintes projetos: TV – Sonhos de Abu e Time do Emprego. Longa-metragem – Rendas no Ar; A Margem da Linha e Garoto Cósmico. Média-metragem - Grajaú, Onde São Paulo Começa; Os Donos dos Grafiismos: Arte e Saberes Wajãpi e Kaiowá: Nhe'e Ojapoua – A Palavra que Age. Curta-metragem - Trupç; Cartas de Crianças Quilombolas; Dona Tota e o Menino Mágico; Passo e Desventuras de um Dia ou A vida Não é um Comercial de Margarina. É professora no curso de Especialização em Produção Audiovisual do SENAC-SP, na disciplina Produção Executiva.

**E-mail:** [lianunes@gmail.com](mailto:lianunes@gmail.com)

### MARCOS RIBEIRO DE MORAES

Doutor em Economia pela FEA-USP e pela J. W. Goethe Universität, Frankfurt, Alemanha. Graduado em Economia pela FEA-USP. Iniciou sua especialização em Legislação e Gestão de Projetos Culturais e Audiovisuais quando foi assistente do Prof. Carlos Augusto Calil no curso de Rádio, Cinema e TV da ECA/USP. Foi assessor técnico de programação da Unidade de Fomento e Difusão Cultural (UFDPC) da Secretaria do Estado da Cultura de São Paulo, unidade responsável pelos editais de fomento às artes em geral (PROAC) e por programas como a Virada Cultural Paulista e o Circuito Cultural. Foi Superintendente de Desenvolvimento Econômico na ANCINE, onde gerenciou a implantação do FSA. Dirigiu a área de Coprodução de Conteúdo Nacional na TV Cultura, em séries como Sangue Latino, Reis da Rua e Tudo que é Sólido Pode Derreter, e o setor de aquisições de filmes, documentários e programação infanto-juvenil variada, nacionais e internacionais. É sócio da Convergência Cultura, empresa que desenvolve projetos como Brasil Tela Para Todos – Perspectivas Contemporâneas; Delicadas Relações – O Cinema e as Relações Humanas e Musas Nova Geração em festivais. É professor no curso de Pós-Graduação Produção Audiovisual – Projeto e Negócio no SENAC-Lapa-Scipião.

**E-mail:** [mrmoraes@gmail.com](mailto:mrmoraes@gmail.com)

# ESTRUTURA DO GUIA AUDIOVISUAL



## **ESTRUTURA GERAL DO GUIA AUDIOVISUAL COM SEUS MÓDULOS, VOLUMES, RESPECTIVOS AUTORES E COLABORADORES**

### MÓDULO 1 - GESTÃO EMPRESARIAL

Mostra como desenvolver a capacidade de gestão empresarial de forma a impactar na sustentabilidade econômico-financeira a longo prazo nas empresas e apontar caminhos para torná-las menos dependentes dos editais públicos, com uma sistemática empresarial de sustentabilidade. Traça uma visão geral sobre os principais conceitos que envolvem a gestão empresarial da produtora e a gestão do produto audiovisual. Está dividido em três volumes:

- **Volume 1 - Gestão e Empreendedorismo** – Autor: Silvío Soledade;
- **Volume 2 – Gestão do Produto Audiovisual** – Autores: Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes;
- **Volume 3 – Roteiro** – Autor: Ricardo Tiezzi – Colaboradora: Deborah Calla.

### MÓDULO 2 - LEGISLAÇÃO

Aborda os diversos aspectos legais que envolvem a relação das empresas audiovisuais com o mercado. Mostra desde o acesso a recursos e incentivos públicos para a atividade até os aspectos jurídicos e os modelos de contrato realizados atualmente, de forma a fazer com que as empresas consigam operar de maneira mais sustentável legalmente, diminuindo os riscos do negócio e ampliando as possibilidades de financiamento. Está dividido em quatro volumes:

- **Volume 4 – Leis de Incentivo Fiscal** - Autora: Raquel Lemos - Supervisora técnica: Eva Laurenti;
- **Volume 5 – Editais** – Autora: Daniela Pfeiffer Fernandes;
- **Volume 6 – Principais Aspectos Legais Envolvendo a Produção Audiovisual no Brasil** (Aspectos Tributários; Direitos Autorais, Trabalhistas, Societários, entre outros) – Coordenador geral: João Paulo Morello; Coordenadora: Gabriela Pires Pastore; Consultor especial: Luiz Eduardo Moreira Coelho; Equipe: Thiago Macedo Clayton, Adriana Savoia Cardoso, Camilla Relva Restelli, Alexandre Motta Ordones e Carolina Chammas Narchi; Colaborador: Marcos Augusto Pereira Lara.
- **Volume 7 – Contratos** (Modelos referenciais de contratos) – Coordenador geral: João Paulo Morello; Coordenadora: Gabriela Pires Pastore; Equipe: Thiago Macedo Clayton e Carolina Chammas Narchi; Colaboradores: Marcos Augusto Pereira Lara, Débora Iuanou, Claudia Toledo de Mesquita, Rodrigo Salinas e Gilberto Toscano.

## MÓDULO 3 – DISTRIBUIÇÃO

Mostra como desenvolver a capacidade de distribuição do conteúdo audiovisual no cinema, na TV e em novas mídias, abrangendo todas as suas etapas, desde a concepção do projeto até a finalização do produto. O objetivo é mostrar as ferramentas que podem ser utilizadas e os possíveis caminhos para que o conteúdo atinja multidões, impactando na sustentabilidade econômico-financeira a longo prazo das empresas. Elaborado em um único volume, abrange três temas principais: distribuição de conteúdos no mercado audiovisual, distribuição para cinema e distribuição para TV.

- **Volume 8 – Distribuição** - Autores: Igor Kupstas, Krishna Mahon e Sueli Tanaca.

## MÓDULO 4 – TRANSMÍDIA

Apresenta os conceitos sobre transmídia, sua evolução e as tendências na produção multiplataforma. Elaborado em um único volume, aborda as cinco etapas de desenvolvimento de projetos transmídia, incluindo as narrativas (com seus universos e personagens), a segmentação da audiência, a definição das múltiplas plataformas de mídias (tradicionais ou digitais), o novo plano de mídias e o empreendedorismo do novo produtor transmídia.

- **Volume 9 – Transmídia** - Autor: Rodrigo Dias Arnaut  
Colaboradores: Rodrigo M. Terra, Solange Eiko Uhieda, Dimas Dion de Silva Santos e Eduardo Fraga (Dudu Fraga).



Este volume tem como objetivo contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento das empresas do setor, apresentando as ferramentas e o conhecimento básico necessários à gestão de projetos do segmento, além de mostrar os principais aspectos que envolvem a produção audiovisual.

#### REALIZAÇÃO:



#### PARCERIA:



#### APOIO INSTITUCIONAL:



ISBN 978-85-69535-02-7



9 788569 535027