

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO: LEVANTAMENTO  
DE CASOS NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**FERNANDA AMORIM POGGI DA ROCHA**

Rio de Janeiro - 2015

**FERNANDA AMORIM POGGI DA ROCHA**

**Planejamento financeiro: levantamento de casos na indústria cinematográfica.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial

Professor: Istvan Karoly Kasznar

Rio de Janeiro  
2015

Rocha, Fernanda Amorim Poggi da  
Planejamento financeiro: levantamento de casos na indústria cinematográfica /  
Fernanda Amorim Poggi da Rocha. – 2015.  
123 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Istvan Karoly Kasznar.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento empresarial. 2. Controle financeiro. 3. Empresas – Finanças. 4.  
Orçamento nas empresas. 5. Incerteza. 6. Indústria cinematográfica. I. Kasznar,  
Istvan Karoly. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro  
de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.401



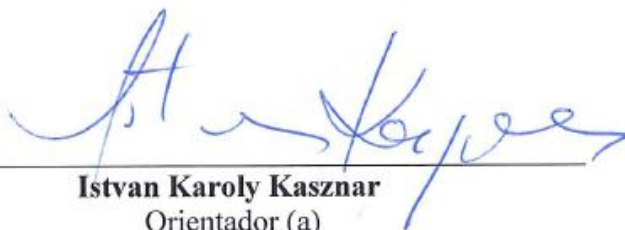
**FERNANDA AMORIM POGGI DA ROCHA**

**QUE INSTRUMENTOS PODEM MELHORAR A QUALIDADE DO PLANEJAMENTO  
EM UM AMBIENTE DE ALTA INCERTEZA? UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA  
CINEMATOGRAFICA.**


Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 21/12/2015.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



**Istvan Karoly Kasznar**  
Orientador (a)



**Ricardo Lopes Cardoso**



**Luis Cesar Gonçalves de Araujo**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, pelo amor incondicional que com muita paciência ajudaram a tornar esse projeto em realidade.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, por todo apoio e amor incondicional e por serem meu porto seguro. Em especial ao meu pai que sempre acreditou em mim e me incentivou a lutar pelos meus objetivos. E à minha mãe, pela compreensão nos momentos de ausência, pela força e amor incomparáveis.

Aos meus amigos que souberam lidar com a ausência durante o período do mestrado decorrente da imersão nos estudos.

Ao professor e orientador Istvan Karoly Kasznar, pelo apoio e orientação para elaboração deste trabalho.

Ao professor Ricardo Cardoso pelos comentários enriquecedores, grande contribuição para este trabalho, e sua valiosa participação na banca examinadora.

Ao professor Luis César Araujo pela disponibilidade e sua marcante participação na banca examinadora.

Aos participantes das entrevistas, pela receptividade à proposta do estudo e disponibilização do seu tempo. Tive um imenso prazer em mergulhar no mundo das produtoras cinematográficas.

## **RESUMO**

Este estudo exploratório teve como objetivo investigar os principais mecanismos de gestão utilizados no planejamento na indústria cinematográfica.

Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos, envolvendo quatro produtoras cinematográficas, das quais três estão localizadas no estado do Rio de Janeiro e uma em São Paulo.

Os dados foram obtidos a partir de entrevistas focalizadas com profissionais dessas quatro empresas. Os casos foram analisados sob à luz de teorias sobre planejamento e controle em ambientes incertos e nas indústrias culturais.

Os resultados indicam que o orçamento e controle dos filmes é feito de forma rigorosa. Todas as produtoras efetuam revisões orçamentárias durante a produção dos filmes. A maior incerteza relatada por todas as empresas foi a estimativa da receita e para isso, duas produtoras indicaram o uso de cenários para auxiliá-los nesta tarefa. Além disso, duas produtoras relataram a elaboração de carteiras de projetos a fim de reduzir o risco das produções.

Por fim, um caso especificamente trouxe um elemento novo em relação aos demais casos ao incluir sócio em busca de investimento de risco na composição acionária do filme. Este modelo de negócio acarretou orçamentos em patamares menores do que nos demais casos.

Palavras chaves: planejamento e controle, orçamento, incerteza, indústria cultural

## **ABSTRACT**

This exploratory research aimed to investigate the main mechanisms used in the planning process by the film industry.

At this extent, it was realized a multiple case study with four film producers companies, of which three of them are located in Rio de Janeiro, and one in São Paulo.

The data was collected through interviews with professionals from those four companies. The cases were analyzed in light of planning and control theories facing both environmental uncertainty and cultural industries.

The results indicate that the budgetary process and control of a film are made in a rigorous way. All the four companies use continuous budgets during the production. The main uncertainty perceived by all four cases was revenue projection and for that two companies indicated the use of scenario analyses. Furthermore, two film companies elaborate a portfolio of projects in order to reduce production risks among the projects.

Finally, only one case brought a new element in comparison to the other cases: including a partner with equity share of the production. This business model results in lower budgets if compared to the other cases.

**Keywords:** planning, control, budget, uncertainty, cultural industries



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	12
1.1.	MOTIVAÇÃO DA PESQUISA .....	12
1.2.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1.3.	OBJETIVO DO ESTUDO .....	14
1.4.	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	14
1.5.	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	14
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA .....	15
2.1.	LEIS DE INCENTIVO .....	16
2.2.	JANELAS DE EXIBIÇÃO .....	19
2.3.	AGENTES DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA .....	19
3.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
3.1.	PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	21
3.1.1.	ORÇAMENTO .....	22
3.1.2.	FLUXO DE CAIXA .....	23
3.2.	PLANEJAMENTO E CONTROLE EM UM AMBIENTE INCERTO .....	24
3.2.1.	INCERTEZA .....	24
3.2.2.	MECANISMOS DE GESTÃO PARA LIDAR COM A INCERTEZA .....	26
3.3.	PLANEJAMENTO E CONTROLE NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA .....	28
3.3.1.	INDÚSTRIAS CULTURAIS .....	28
3.3.2.	PLANEJAMENTO E CONTROLE NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA .....	30
4.	METODOLOGIA .....	33
4.1.	MÉTODO .....	33
4.2.	ESCOLHA DOS CASOS .....	33
4.3.	COLETA DOS DADOS .....	34
4.4.	ANÁLISE DOS DADOS .....	35
4.5.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	36
5.	RESULTADOS DA PESQUISA .....	38
5.1.	PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: SÃO PAULO .....	38
5.1.1.	RECURSOS CAPTADOS .....	39
5.1.2.	ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME .....	40
5.1.3.	RECEITA .....	42
5.1.4.	PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	43
5.1.5.	LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA .....	47
5.2.	PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: RIO DE JANEIRO 1 .....	48
5.2.2.	ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME .....	49

5.2.3. RECEITA .....	51
5.2.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	52
5.3. PRODUTORA DE GRANDE PORTE: RIO DE JANEIRO 2.....	54
5.3.1. RECURSOS CAPTADOS.....	55
5.3.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME.....	56
5.3.3. RECEITA .....	58
5.3.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	58
5.4. PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: RIO DE JANEIRO 3 .....	60
5.4.1. RECURSOS CAPTADOS.....	61
5.4.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME.....	62
5.4.3. RECEITA .....	63
5.4.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	64
5.4.5. LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA .....	65
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	67
6.1. RECURSOS CAPTADOS.....	67
6.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME.....	67
6.3. RECEITA .....	69
6.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	70
6.5. LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA .....	71
7. CONCLUSÕES .....	72
7.1. RECOMENDAÇÕES FUTURAS .....	76
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	77
APÊNDICE 1: ENTREVISTAS PILOTOS.....	82
APÊNDICE 2: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS .....	86
APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÕES PARCIAIS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	87
APÊNDICE 4: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA .....	118

## **LISTA DE SIGLAS**

Ancine – Agência Nacional do Cinema

CONDECINE – Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional

FISTEL – Fundo de Fiscalização das Telecomunicações

FSA – Fundo Setorial do Audiovisual

MinC – Ministério da Cultura

PA – Print and advertisement

SCP – Sociedade em Conta de Participação

VOD – Video on demand (vídeo sob demanda)

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da Receita de um Filme Específico da Produtora São Paulo .....	43
Tabela 2 – Modelo de Orçamento de um Filme de Drama.....	57
Tabela 3 – Distribuição da Receita de Bilheteria entre as três Entidades.. ..	69
Tabela 4 – Distribuição da Receita de um Filme entre as Janelas de Exibição.....	70
Tabela 5 – Modelo de Orçamento na Íntegra.....	118

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução do Público Geral de Filmes e do Público de Filmes Nacionais no Brasil (em milhões).....	16
Gráfico 2 – Percentual de Crescimento Anual do Público Geral e do Público de Filmes Nacionais no Brasil.....	16

## **1. INTRODUÇÃO**

As indústrias culturais são setores que lidam, sobretudo com a imprevisibilidade da demanda. Empresas que façam parte das indústrias culturais estão inseridas em um ambiente incerto, além de lidarem também com incertezas no decorrer da produção do bem cultural no ambiente interno à organização. Um bem cultural caracteriza-se pela sua intangibilidade e seu caráter simbólico (BENDASSOLLI, 2009).

Além disso, bens culturais são muitas vezes dependentes de políticas de fomento para o seu desenvolvimento, não podendo ser deixados pela livre regulação de mercado.

A indústria cinematográfica se enquadra neste setor e ela é fortemente dependente das leis de incentivo para o desenvolvimento de filmes. Segundo dados da Agência Nacional do Cinema (Ancine), em 2014 foram destinados R\$ 54 milhões para o setor audiovisual via renúncia fiscal (sem considerar recursos advindos dos artigos 3 e 3A), e R\$ 170 milhões através do fomento direto. Os produtores cinematográficos precisam de enormes quantias monetárias para a produção de filmes sem qualquer garantia de retorno ao capital investido.

Aliado a isso, o país está vivenciando um período de retração econômica que pode vir a impactar o volume de recursos destinados às indústrias culturais e, sobretudo à indústria cinematográfica. Nesse sentido, as atividades promovidas pela iniciativa privada se tornarão cada vez mais importantes (KASZNAR, 2001).

Diante destas dificuldades, este trabalho pretende investigar que instrumentos de gestão são utilizados pelas produtoras em seu planejamento financeiro.

### **1.1. MOTIVAÇÃO DA PESQUISA**

O presente estudo é relevante por descrever uma indústria que ainda possui poucos estudos no Brasil sob a ótica da gestão e administração de empresas. A maior parte da literatura sobre este setor se refere às práticas da produção e da atuação do Estado na política cinematográfica. Lampel, Lant e Shamsie (2009) afirmam que existem poucos estudos empíricos sobre as indústrias culturais, sobretudo com enfoque sobre sua gestão. A produção cinematográfica pode ser caracterizada como pertencente à indústria cultural o que reforça também o estudo da mesma.

Além disso, o setor audiovisual tem impacto relevante na economia brasileira através da geração de emprego e desenvolvimento econômico. Segundo o site eletrônico do Jornal O

Globo, divulgado em 09/09/2014, a indústria cinematográfica injeta mais de R\$ 19 bilhões por ano na economia brasileira, com um faturamento bruto anual de R\$ 42,8 bilhões. Essas informações são decorrentes do estudo sobre o impacto econômico do setor audiovisual no Brasil, divulgada pela *Motion Picture Association* na América Latina (MPA-AL) em parceria com o Sindicato Interestadual da Indústria do Audiovisual.

A indústria cinematográfica também contribui para o país através do desenvolvimento de um produto cultural, que favorece a propagação da cultura nacional dentro do país e internacionalmente.

Cardoso (2005) afirma que apesar da indústria cinematográfica ser dependente das leis de incentivo não há garantias de que o governo continuará financiando a produção nacional indeterminadamente. Nesse sentido, os empresários desse setor poderão vir a necessitar outras formas de financiamento via iniciativa privada, a qual exigirão maiores informações financeiras e contábeis. O autor complementa:

Para tanto, necessita-se desenvolver pesquisas acadêmicas e massa crítica que abordem a indústria cinematográfica não simplesmente como uma forma de expressão cultural, mas, além disso, como um negócio, um setor econômico que gera empregos, agrega valor e é capaz de gerar divisas mediante exportação. (CARDOSO, 2005 p. 13)

Diante desta necessidade, é importante uma maior compreensão do planejamento nas produtoras cinematográficas e um entendimento das ferramentas utilizadas para o acompanhamento de seu negócio. Uma eventual necessidade de financiamento privado, portanto, exigirá que as produtoras cinematográficas se preparem para apresentar e acompanhar de maneira profissional seu desempenho e que estes tragam retorno ao capital investido.

Por fim, a própria vivência profissional da autora na área de planejamento e o forte interesse da mesma pelo cinema, foram razões importantes para a escolha deste tema.

## **1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA**

Planejamento financeiro: levantamento de casos na indústria cinematográfica.

### **1.3. OBJETIVO DO ESTUDO**

Identificar os principais mecanismos de gestão utilizados no planejamento na indústria cinematográfica.

### **1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Planejamento em produtoras cinematográficas brasileiras situadas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Esta pesquisa não será dirigida a outros setores da indústria cinematográfica como, por exemplo, distribuidores e exibidores. Além disso, o foco deste trabalho foi na produção de longas metragens, não tendo sido abordado a produção de outros produtos audiovisuais, como por exemplo, propaganda e seriados.

### **1.5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente trabalho está dividido em seis seções. A primeira seção discute o problema de pesquisa, isto é, a motivação da pesquisa, a formulação do problema, o objetivo do estudo e a delimitação do tema.

A segunda seção faz uma breve contextualização da indústria cinematográfica no país, destacando os principais mecanismos de fomento, as janelas de exibição e os agentes da indústria cinematográfica.

A terceira seção apresenta a revisão da literatura sobre planejamento e controle no geral e especificamente em ambientes incertos e nas indústrias culturais.

A seção seguinte, metodologia de pesquisa, descreve o método utilizado, como se deu a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa, onde são destacados os resultados encontrados nos quatro casos pesquisados.

A seção seguinte, análise dos resultados, destaca os pontos de convergência e divergência entre os quatro casos pesquisados sob as óticas das categorias usadas na análise das entrevistas. Por fim, a conclusão aponta os resultados obtidos nesta pesquisa sob a luz da pergunta deste estudo.



## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA

De início, é importante contextualizar a indústria cinematográfica no Brasil no que tange a sua evolução em relação ao público e renda, aos meios de capitalização para as produtoras via leis de incentivo e às fontes de receita, através do entendimento das diferentes janelas de exibição.

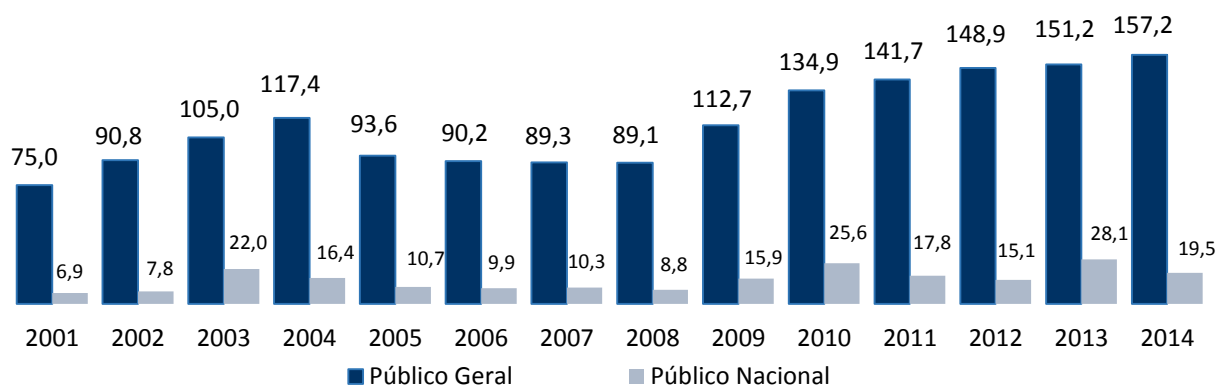
Segundo dados da Ancine e o sítio eletrônico Filme B, a indústria cinematográfica no Brasil atingiu receita bruta de R\$ 1.955 milhões em 2014, apresentando um crescimento de 11,5% em relação a 2013. Desse montante, R\$ 222 milhões são provenientes de filmes nacionais. Foram lançados 114 filmes nacionais no país em 2014, destes 22 filmes tiveram renda superior a R\$ 1 milhão. Estes filmes representam aproximadamente 80% da renda dos filmes nacionais, o que indica a concentração da renda em poucos filmes.

A indústria emprega um grande número de pessoas. Segundo pesquisa divulgada no sítio eletrônico O Globo, o setor empregou aproximadamente 110 mil empregos diretos e 120 mil empregos indiretos em 2012.

Apesar do público de filmes no Brasil (nacionais e internacionais) ter crescido 4% em 2014, o cinema brasileiro apresentou queda de frequência de 31% em relação ao ano de 2013, totalizando 19,5 milhões de espectadores em 2014. O *market share* do público de filmes nacionais em 2014 foi de 12,4%, e se posicionou abaixo do de 2013 (18,6%) e acima do de 2012 (10,2%). Apesar da redução no *market share*, ele se situa acima da média no período de 2001 a 2014 (15,3%).

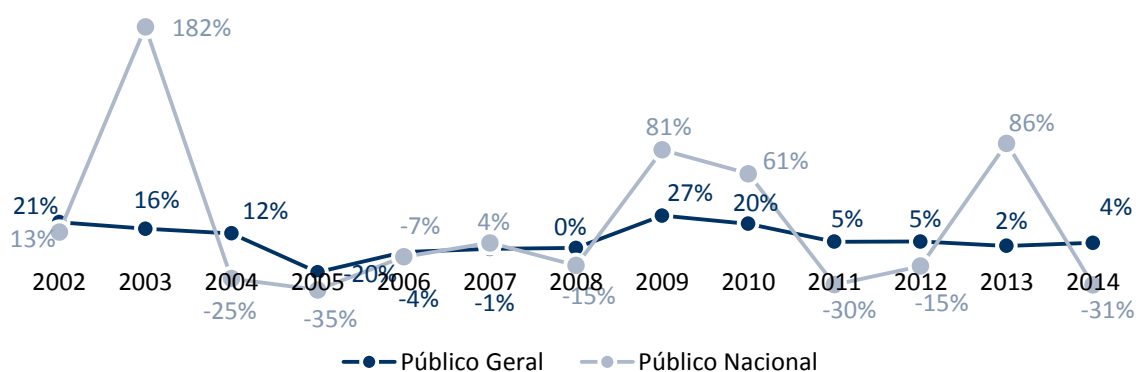
Comparando os gráficos 1 e 2 destacados abaixo, pode ser observado que a evolução do número de espectadores brasileiros de todos os filmes exibidos no país apresenta tendência de crescimento no período de 2001 a 2014. No entanto, o público de filmes nacionais apresenta grande volatilidade nesse mesmo período, retratando a grande incerteza que as produtoras cinematográficas enfrentam neste mercado. A maior parte da bilheteria no país é proveniente da produção norte americana, que domina o mercado no Brasil.

**Gráfico 1 – Evolução do Público Geral de Filmes e do Público de Filmes Nacionais no Brasil (em milhões)**



Fonte: Filme B

**Gráfico 2 – Percentual de Crescimento Anual do Público Geral e do Público de Filmes Nacionais no Brasil**



Fonte: Filme B

## 2.1. LEIS DE INCENTIVO

Um ponto de extrema importância para o desenvolvimento da indústria cinematográfica no Brasil é o papel do governo através dos mecanismos de fomento direto e indireto ao setor audiovisual. Segundo a Ancine, os recursos destinados ao setor audiovisual ocorrem em função de questões culturais e econômicas. A propagação da identidade do país se enquadra na perspectiva cultural e a geração de receita e empregos na perspectiva econômica.

Cardoso (2001) complementa que o apoio governamental à indústria cinematográfica é fundamental para sua sobrevivência, em função do descasamento dos fluxos monetários.

Existe grande aporte de capital na produção de um filme sem que haja garantia de retorno do capital investido. Este fato aponta para a aversão ao risco por parte do produtor, uma vez que é predominantemente o Estado, de forma indireta e direta, quem aporta dinheiro na produção (AMARAL e KASZNAR, 2007).

Existem diferentes mecanismos de fomento ao setor audiovisual. Nesta seção serão abordados os principais mecanismos usados pelas produtoras para uma melhor compreensão do principal meio que a maioria das produtoras nacionais encontra para financiar seus projetos.

Os mecanismos de incentivo fiscal são regulamentados pela Lei Rouanet e pela Lei do Audiovisual. Os recursos são obtidos através da apresentação de uma proposta cultural ao Ministério da Cultura (MinC) e, caso seja aprovada, é autorizada a captação de recursos junto às pessoas físicas pagadoras de Imposto de Renda ou empresas tributadas com base no lucro real para a execução do projeto. Este mecanismo é uma forma de estimular o apoio da iniciativa privada ao setor cultural. No cinema a Lei do Audiovisual é a mais utilizada.

A Lei do Audiovisual, lei número 8.685/93, estabelece que os investimentos realizados na produção independente de obras audiovisuais brasileiras, aprovadas pela Ancine, poderão ser deduzidos do imposto de renda. Segundo o artigo 1º-A, podem ser captados recursos incentivados neste dispositivo para a produção de obras audiovisuais brasileiras de produção independente nos seguintes formatos: longa, média e curta-metragem; telefilme; minissérie; obra seriada; e programa para televisão de caráter educativo e cultural. O abatimento do imposto de renda devido fica limitado a 4% para Pessoa Jurídica e a 6% Pessoa Física. O limite máximo de aporte de recursos por projeto para os incentivos previstos neste artigo, somados, é de R\$ 4 milhões. As empresas que patrocinam o projeto não possuem *equity* no filme, mas recebem em contrapartida a exibição da marca. As produtoras brasileiras recebem uma taxa de remuneração pelos serviços de gerenciamento e execução do projeto, no montante máximo de 10% do total aprovado.

O artigo 3º-A da Lei do Audiovisual estabelece que o contribuinte estrangeiro (canal de televisão aberta ou paga) pode investir até 70% do imposto devido no desenvolvimento de projetos de produção de obras cinematográficas de longa metragem brasileiras de produção independente, e na coprodução de obras cinematográficas e videofonográficas brasileiras e de produção independente de curta, média e longas-metragens, documentários, telefilmes e minisséries.

Além dos fomentos indiretos à indústria cinematográfica há o apoio direto aos projetos

audiovisuais com recursos provenientes do orçamento da Ancine, por meio de editais e chamadas públicas, de natureza seletiva. O Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) é um fundo destinado ao desenvolvimento de toda a cadeia produtiva da atividade audiovisual no Brasil (produção, distribuição, exibição e infraestrutura de serviços). Ele foi criado em 2006 pela lei número 11.437 e regulamentado pelo decreto número 6.299 em 2007. Os recursos do FSA são oriundos, principalmente, da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE) e do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (FISTEL). Estes recursos podem ser usados pelas entidades da atividade audiovisual como investimento, onde o fundo possui participação nos resultados comerciais do projeto, como financiamentos reembolsáveis e como equalização dos encargos financeiros das operações de financiamento de forma não reembolsável.

A participação do Estado, através de renúncia fiscal, permitiu o retorno da produção cinematográfica independente que havia sido abandonado desde o fim da Embrafilme. A lógica dominante neste modelo, no entanto, é a da administração privada, que gerencia os recursos públicos de acordo com critérios próprios (CESÁRIO, 2009).

A escolha dos projetos que serão financiados é feita pelas empresas cujos recursos serão investidos. As empresas, em geral não têm interesse em fomentar pequenas produções, preferindo se vincular às obras que lhes deem maior visibilidade.

Apesar do aumento dos recursos destinados a produção cinematográfica e consequentemente do aumento do número de filmes produzidos, não há um aumento proporcional da frequência por filmes nacionais. Este fato ilustra a dificuldade que as produtoras enfrentam ao realizar o planejamento de seus filmes.

A forte dependência do setor com recursos público e privado via leis de incentivo fiscal, pode levar a uma ineficiência financeira na gestão de uma produção cinematográfica. Segundo Cesário (2009):

[...] fato de quase 100% do financiamento de um filme brasileiro ser público, pois tira qualquer compromisso do produtor e do cineasta de procurar resultados e ainda eleva muito o orçamento das produções nacionais. O objetivo deveria ser diversificar as fontes de investimento, a fim de criar um mecanismo de reinvestimento permanente na atividade, visando a um cinema auto-sustentável no Brasil (CESÁRIO, 2009, p. 115).

Ainda em relação aos incentivos, Silva (2010) complementa que as produtoras enfrentam dificuldades para sua capitalização pelo fato dos incentivos serem concedidos aos projetos e não às produtoras.

## 2.2. JANELAS DE EXIBIÇÃO

Para uma melhor compreensão das fontes de receita de um filme é importante se pensar no filme além das telas do cinema. Nesse sentido, todas as janelas de exibição devem ser consideradas na aferição da receita de um filme: cinema, televisão paga, *video on demand* (VOD), DVD, televisão aberta.

Cesario (2009) assevera que a sala de cinema deixou de ser o único espaço para consumo e exploração de uma obra cinematográfica, para passar a ser apenas o primeiro. A autora acrescenta que “a sala de cinema sinalizará o desempenho do filme nas janelas subsequentes.” (CESÁRIO, 2009, p. 128).

Young *et al* (2010) comentam que as receitas e despesas tem papel diferente na indústria cinematográfica, se comparada com as indústrias tradicionais de produtos e serviços. O valor nesta indústria é criado através do conhecimento e propriedade intelectual. As empresas geram receita através da venda de um mesmo conteúdo em diferentes formatos. Estes formatos podem ser vistos como as diferentes janelas de exibição citadas acima.

## 2.3. AGENTES DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA

A cadeia produtiva do filme possui três fases: produção, distribuição e exibição. A produtora é a empresa que desenvolve o filme, desde o momento da concepção da ideia do projeto até a sua finalização. Dessa forma, o desenvolvimento do filme pode ser dividido em três fases: a pré-produção, a produção e a pós-produção.

A pré-produção caracteriza-se pelo desenvolvimento da ideia do projeto seja através da aquisição dos direitos sobre uma obra e a sua transformação em roteiro ou a aquisição dos direitos sobre um roteiro ou a transformação de uma ideia original em roteiro; a preparação do orçamento; a contratação de equipe técnica e de elenco e a captação de recursos financeiros (CARDOSO e SZUSTER, 2003; SILVA, 2010; DANIELS, LEEDY e SILLS, 1998). Ao fim desta fase o filme precisa estar pronto para ser filmado.

A segunda fase consiste na produção do filme, ou seja, nas atividades de filmagem, definições de locação do filme (tomadas internas e externas), administração de pessoal e gestão dos recursos captados. Este estágio costuma durar entre seis e dezesseis semanas e

atrasos nesta etapa resultam em impactos significativos nos custos de um filme (DANIELS, LEEDY e SILLS, 1998).

Por fim, a pós-produção consiste na finalização, edição e pós-edição de imagens e sons do filme. Cardoso e Szuster (2003) afirmam que esta fase também contempla atividades de administração de pessoal e de gestão dos recursos captados.

A distribuição cinematográfica é o setor intermediário, entre produtor e exibidor. A distribuidora responsabiliza-se pela divulgação e comercialização do filme nas diferentes janelas de exibição: salas de cinema, televisão paga e aberta, VOD e DVD, nos diferentes territórios e formatos: longa metragem, seriado, entre outros (SILVA, 2010).

O exibidor disponibiliza o filme ao público mediante a sua comercialização. Esta etapa da cadeia cinematográfica permite a remuneração das três entidades: produtora, distribuidora e exibidor. No passado, o exibidor era apenas as salas de cinema, entretanto, com os avanços tecnológicos e os novos hábitos de consumo, a exibição pode ocorrer em outras janelas de exibição como o DVD, a televisão aberta e paga e o VOD (CARDOSO e SZUSTER, 2003).

A distribuição da receita da bilheteria entre os três agentes citados acima costuma se dar da seguinte maneira: o exibidor recebe um percentual da receita da bilheteria, após dedução dos impostos diretos. O custo de divulgação e comercialização, chamado no setor de *print and advertisement* (PA), é da produtora. Em muitos casos, no entanto, as produtoras não possuem recursos suficientes para incorrer nestas despesas e a distribuidora adianta estes recursos ao produtor. Cardoso e Szuster (2003) indicam que:

“Nessa transação, a distribuidora não entrega o dinheiro à produtora, simplesmente gasta em nome desta, e faz o controle dos valores em uma espécie de conta-corrente, os quais são compensados com os que a distribuidora tiver que repassar à produtora, referentes à receita do filme.” (CARDOSO e SZUSTER, 2003, p.113)

Caso a distribuidora tenha adiantado PA em nome da produtora deve abater este adiantamento, ele possui retenção prioritária e em seguida é calculada a comissão da distribuidora. O montante remanescente da receita da bilheteria é destinado à produtora. O lucro dos projetos cinematográficos é produto então da diferença entre esta receita e os custos operacionais, administrativos e financeiros decorrentes da produção do filme.

Outra fonte de receita para produtora ocorre na forma de prestação de serviço. Quando a produtora capta recursos via leis de incentivos fiscais ela costuma se remunerar na produção pela taxa de administração do orçamento cinematográfico, que pode ser de até 10% do somatório global.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. PLANEJAMENTO E CONTROLE**

A Teoria do Planejamento e Controle apontada por Welsch (1983) sugere que o fator primordial de sucesso empresarial é a competência com que se gerencia o planejamento e o controle das atividades organizacionais, baseadas em uma avaliação dos acontecimentos externos futuros. Houlden (1980) complementa que a função principal do planejamento é dar suporte na escolha entre as possíveis estratégias.

O planejamento tem como objetivo estabelecer constantemente os objetivos primordiais da organização e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos em curto e longo prazo (WELSCH, 1983, FLAMHOLTZ, 1983). Nesse contexto, podem ser compreendidos dois horizontes de tempo na elaboração dos planos: um de longo prazo, o planejamento estratégico, e um de curto prazo, o planejamento operacional definido por área de responsabilidade. (MARCHI e KASZNAR, 2012).

Além disso, o planejamento pode ser subdividido por outra dimensão além da temporal, a dimensão por projetos, por envolverem datas e prazos específicos. Neste caso, as estimativas são definidas em função das fases do projeto (SANVICENTE e SANTOS, 2000). Os planos de projetos costumam ser alterados com frequência. Outra particularidade do planejamento de projetos é a importância da experiência: “À medida que as atividades de um projeto são similares às de outros projetos, a experiência pode ser usada para estimar tempos e custos” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001, p. 976).

O controle é a fase seguinte ao planejamento e se caracteriza como o acompanhamento da execução de atividades que compara o desempenho realizado com o que havia sido planejado (considerado a priori desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas unidades), gerando informações para os tomadores de decisões para adoção das ações corretivas necessárias (SANVICENTE E SANTOS, 2000).

Para Daft e Macintosh (1984) o controle organizacional contempla as três fases citadas acima: planejamento, acompanhamento e monitoramento e implementação de ações corretivas.

### 3.1.1. ORÇAMENTO

Orçamento pode ser definido como a expressão quantitativa de um plano de ação formal (PADOVEZE e TARANTO, 2009). Dessa forma, são projetadas receitas, custos, despesas, fluxos de caixas, investimentos, entre outras premissas para períodos futuros, a fim de alcançar os objetivos da empresa. O orçamento pode ser considerado um elo entre o planejamento e o controle (LEITE *et al*, 2008).

Welsch (1983) destaca que o orçamento é a ferramenta utilizada para a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da empresa. Tais responsabilidades são baseadas na capacidade da administração em estabelecer objetivos realistas para a empresa, seja ela grande, média ou pequena, e conceber meios eficientes de alcançá-los.

Ainda em relação às responsabilidades, Sanvicente e Santos (2000) acrescentam que a elaboração do orçamento permite a atribuição de responsabilidades para execução dos planos. Nesse contexto, departamentos e/ou gerentes de projetos passarão a ter um objetivo a cumprir e poderão ser cobrados futuramente. Este processo de identificação de responsabilidades permitirá que funcionários de uma organização sejam avaliados (BRUNS e WATERHOUSE, 1975).

No tocante aos objetivos estabelecidos, Welsch (1983) afirma que o orçamento deve ser flexível, a fim de garantir uma tomada de decisão racional. Nesse sentido, se uma despesa não tiver sido orçada e seja necessária, ela não deve ser evitada a fim de garantir o cumprimento do orçamento.

A literatura elenca diferentes vantagens na utilização do orçamento: aumentar a eficiência, otimizar a alocação de recursos, facilitar a coordenação e comunicação interna na organização, promover a responsabilização dos integrantes da empresa, facilitar o controle e o aprendizado e legitimar a empresa frente aos agentes externos, como por exemplo, investidores (DAVILA *et al.*, 2009; FAURÉ e ROULEAU, 2011; LUFT e SHIELDS, 2003; KING, CLARKSON e WALLACE, 2010).

Hope e Fraser (2003), por sua vez, criticam a rigidez do processo orçamentário e acrescentam que pode ser um processo desgastante e custoso para quem participa. King, Clarkson e Wallace (2010), complementam que a rigidez pode limitar a cooperação e resposta criativa. Além disso, também é criticado por sua estrutura de comando e controle, por



centralizar o processo decisório e por focar na redução de custo em detrimento da criação de valor (HANSEN, OTLEY e VAN DER STEDE, 2003).

Apesar de o orçamento ter sido criticado na literatura, ele continua sendo amplamente utilizado nas organizações (EKHOL e WALLIN, 2011; FAURÉ e ROULEAU, 2011). King, Clarkson e Wallace (2010) ressaltam que fatores contextuais de cada empresa impactarão os custos e benefícios relacionados a utilização do processo orçamentário percebido por elas.

Atrill e McLaney (2014) comentam que o orçamento das vendas normalmente é o primeiro a ser preparado, uma vez que a quantidade vendida na maioria dos casos determinará o nível da produção. Existem dois modelos de elaboração do orçamento:

- Abordagem de cima para baixo (conhecido na literatura internacional como *top-down*) é aquela onde a diretoria determina o orçamento e discute com os níveis hierárquicos mais baixos.
- Abordagem de baixo para cima (também conhecida como *bottom-up*) é aquela onde os níveis mais baixos da estrutura organizacional determinam seus orçamentos e ele sobe para os níveis acima até chegar ao nível da diretoria para ser aprovado. Neste caso, o orçamento é questionado e negociado em diferentes níveis de autoridade. Este modelo de elaboração do orçamento permite um maior envolvimento de todas as áreas, mas por outro lado consome maior tempo da gestão para alcançar um consenso (ATRILL E MC LANEY, 2014).

Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que um processo adequado de elaboração do orçamento mistura as duas abordagens citadas acima.

### **3.1.2. FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa pode ser definido como um instrumento de programação financeira que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa (ASSAF NETO E SILVA, 2011). O orçamento de caixa é caracterizado pelo levantamento de todas as entradas e saídas de recursos previstas em um determinado horizonte de tempo futuro. Assaf Neto (2012) sugere que para obter um maior controle e eficiência do caixa de uma empresa o fluxo de caixa pode ser acompanhado em períodos de tempo pequenos, como por exemplo, quinzenal, semanal ou diário.

Atrill e McLaney (2014) citam algumas características presentes no orçamento de caixa na maioria das empresas:

- Entradas de caixa apresentando um total de entradas em cada período
- Saídas de caixa apresentando um total de pagamentos para cada período
- Identificação para cada período da geração de caixa (somatório de todas as entradas subtraídas de todas as saídas de caixa). Ela pode ser positiva caso as entradas tenham sido maiores que as saídas ou negativa caso contrário.
- Identificação do saldo de caixa do período. Encontrado a partir do saldo do período anterior somado à geração de caixa do período corrente.

## **3.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE EM UM AMBIENTE INCERTO**

### **3.2.1. INCERTEZA**

Ambiente incerto pode ser definido pela dificuldade em prever as ações de clientes, fornecedores, competidores e grupos regulatórios (GOVINDARAJAN, 1984). Estas incertezas estão atreladas ao ambiente externo à organização.

Por outro lado, incerteza também pode estar relacionada a um ambiente dinâmico em que as mudanças são difíceis de serem previstas (DUNCAN, 1972; TUSHMAN e NADLER, 1978). Empresas inseridas em ambientes muito competitivos ou com avanços tecnológicos constantes podem ser considerados ambientes dinâmicos. Ao se pensar no ambiente externo das produtoras cinematográficas, eles sofreram transformações, tais como, os avanços digitais e o surgimento das novas janelas de exibição que impactaram este setor tornando a competição mais acirrada. Atualmente é possível ter acesso a uma oferta de filmes muito mais ampla e diversa.

Khandwalla (1972) pesquisou o uso de controles formais em noventa e duas empresas canadenses e concluiu que a competição, em especial a competição de produtos, pode levar as empresas a utilizarem controles mais rígidos. À medida que a competição se intensifica aumenta-se a necessidade de controle de custos e acompanhamento do realizado versus o que havia sido planejado.

Estudos indicam que ambientes incertos exigem estruturas organizacionais descentralizadas (GOVINDARAJAN, 1988). Ambientes incertos exigem maior

processamento de informações e, portanto, a decisão deve ser tomada nos níveis hierárquicos na qual a informação é sabida (GOVINDARAJAN, 1988). Nesse sentido, empresas inseridas em ambientes de alta incerteza utilizam sistemas de gerenciamento mais descentralizados e participativos (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001).

Além da influência no nível de participação no processo orçamentário, a incerteza também pode impactar na frequência das revisões do orçamento (ABERNETHY e STOELWINDER, 1991).

Ainda em relação à incerteza e o uso de controles formais, Hartmann (2000) aponta para um paradoxo no meio acadêmico. O autor comenta que parte da literatura mostra que ambientes incertos resultam em um maior foco no orçamento e outra parte indica o contrário. Este paradoxo poderia estar relacionado à falta de entendimento sobre a natureza da incerteza.

Miliken (1987) define incerteza como a inabilidade de um indivíduo prever algo acuradamente. A autora aponta, no entanto, para a necessidade de uma definição precisa do tipo de incerteza percebida pela empresa em relação ao ambiente no qual ela está inserida para evitar discrepâncias nos resultados. Nesse contexto, a autora sugere três tipos distintos de incerteza baseados no tipo de informação que a empresa não consegue prever e/ou não possui:

- Incerteza de estado ocorre quando gestores percebem o ambiente organizacional ou algum elemento específico do ambiente como imprevisível. Neste sentido, as incertezas podem existir em função de ações de agentes externos a organização, como por exemplo, fornecedores, consumidores, competidores e governo de difícil previsão.
- Incerteza de efeito é relacionada à dificuldade de se prever os impactos na organização em função de mudanças no ambiente.
- Incerteza de resposta é definida como a inabilidade de se prever as consequências de uma decisão tomada.

Miller e Shamsie (1999) analisaram o impacto dos três tipos de incerteza definidas por Miliken (1987) na variabilidade de gêneros de filmes produzidos pelos grandes estúdios nos Estados Unidos entre os anos 1936 e 1965. O estudo indicou que os diferentes tipos de incerteza produziram efeitos distintos na diversidade de gêneros produzidos. Incerteza de estado resultou em maior variedade de gêneros. Enquanto que as incertezas nos âmbitos organizacional e de decisão individual contribuíram no sentido contrário.

Apesar da recomendação do entendimento da natureza da incerteza enfrentada pela empresa, não foi encontrado na literatura muitas pesquisas empíricas que avaliassem o uso de controles formais em empresas que enfrentam estas incertezas específicas.

Além disso, a literatura deu grande foco em pesquisas sobre incerteza, sobretudo sobre incertezas ambientais, mas pouca ênfase foi dada em estudos sobre incertezas ligados a fatores internos à organização (PRIEM, LOVE e SHAFFER, 2002).

### **3.2.2. MECANISMOS DE GESTÃO PARA LIDAR COM A INCERTEZA**

Bryan (2009) recomenda o uso de cenários e *rolling forecast* como ferramentas para a tomada de decisão sob incerteza. Segundo o autor, algumas empresas já adaptaram seu processo orçamentário para torná-lo mais flexível. Muitas delas elaboram três cenários: base, otimista e pessimista. Dessa forma, é possível criar um intervalo de resultados possíveis, facilitando o processo decisório.

O cenário possibilita uma maneira de refletir sobre o futuro diante de diferentes premissas. Existem correntes na literatura que citam o desenvolvimento de cenário como um instrumento apenas qualitativo, usado pelas empresas como ferramenta de planejamento estratégico para enfrentar futuros incertos (SAUNDERS, 2009).

Foster (1993) contrapõe esta visão e define cenário como a descrição de possíveis futuros, baseados em um conjunto de elementos e premissas específicos envolvendo, normalmente, elementos qualitativos e quantitativos. Hirsch, Burggraf e Daheim (2013) complementam que a quantificação da narrativa do cenário possibilita a simulação dos impactos de forma tangível. Neste trabalho, o interesse pelo uso de cenários ocorre pela visão qualitativa somada à visão quantitativa.

Segundo Becker (1982) os cenários são úteis quando analisados em conjunto, ou seja, não se deve definir um único futuro. Walsh (2005) aponta que os cenários ilustrarão quais oportunidades e ameaças uma empresa enfrentará e de que maneira a alocação de recursos será feita diante de cada cenário. Nesse sentido, quando se é analisado que receita será auferida em um determinado cenário, pode ser refletido qual o custo máximo para a obtenção de um resultado positivo naquele cenário.

Schnaars (1987) afirma que muitos autores acreditam que três é o número ideal de cenários. Beck (1982), em contrapartida, sugere o uso de dois cenários, por acreditar que

quando são usados três cenários há tendência na escolha de um único cenário, o do meio. Quatro ou mais cenários podem gerar confusão na análise.

Outro mecanismo usado pelas empresas para lidar com as incertezas é o uso de orçamentos contínuos para atualização de seus planos (BRYAN, 2009). Padoveze e Taranto (2009) separam o orçamento em duas vertentes: orçamento estático e orçamento flexível. O primeiro não é revisado, pode ser chamado também de orçamento original e o segundo permite atualizações no orçamento, também é conhecido como orçamento contínuo. Orçamentos contínuos possuem dois formatos:

- Orçamento contínuo ou orçamento atualizado periodicamente (*rolling budgets*) se caracteriza por adicionar um novo período de orçamento após a realização do último período, mantendo sempre uma mesma quantidade de períodos futuros.
- Orçamento ajustado permite a realização de ajustes periódicos no orçamento original, caracterizando-se por ser um modelo de planejamento contínuo.

Uma grande diferença entre os processos de aprovação do orçamento original e do orçamento flexível é que os orçamentos ajustados normalmente não precisam ser aprovados em níveis hierárquicos superiores, diferentemente do orçamento original que passou por um fluxo de aprovações (SANDALGAARD, 2012). Além disso, a pessoa que atualizou as projeções não será responsável pelas variações do realizado em relação à projeção atualizada (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001; SANDALGAARD, 2012).

Ekholm e Wallin (2011) afirmam que orçamentos originais e orçamentos flexíveis, não precisam ser mutuamente exclusivos, podendo ser vistos como complementares. No tocante aos possíveis erros incorridos na utilização de orçamentos contínuos, Bryan (2009) aponta que algumas empresas fazem apenas pequenos ajustes na atualização do orçamento. Isso pode acontecer pela falta de tempo disponível dos gestores para atualizarem o orçamento constantemente.

Ainda em relação aos mecanismos que as empresas utilizam para lidar com a incerteza, Govindarajan (1988) cita o desenho da estrutura organizacional, a escolha do sistema de controle e a seleção de gestores.

Os principais mecanismos encontrados na literatura para lidar com as incertezas no planejamento foram a utilização de cenários e a flexibilização através do orçamento contínuo ou do orçamento ajustado. Apesar das incertezas enfrentadas pelas empresas, não foi

encontrada na literatura sugestão de eliminação do processo orçamentário anual. Os mecanismos citados acima funcionam de forma complementar ao orçamento.

### **3.3. PLANEJAMENTO E CONTROLE NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA**

#### **3.3.1. INDÚSTRIAS CULTURAIS**

O MinC define o conceito de “economia criativa” e dentro dela os setores criativos como:

Os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. (Plano da Secretaria da Economia Criativa-Minc, p. 22)

Apesar do uso do conceito de economia criativa, o MinC faz referência a utilização nos outros países dos termos indústria criativa e indústrias culturais. Segundo o MinC, fazem parte dos setores criativos atividades relacionadas aos museus, artesanato, dança, música, circo, teatro, cinema e vídeo, publicações e mídias impressas, moda, design e arquitetura.

Estes setores criativos também são citados na literatura internacional como pertencentes às indústrias culturais que são definidas como empresas que desenvolvem, produzem e distribuem geralmente produtos mais voltados para estética e expressão do que para uma função utilitária (LAMPEL, LANT E SHAMSIE, 2009). Desenvolvem bens nos quais propiciam uma experiência para o consumidor. Nesse sentido, mensurar a qualidade deste tipo de produto não é uma tarefa simples:

Enquanto, em setores econômicos nos quais a importância dos bens é dada por sua utilidade, os produtores normalmente entram em consenso sobre padrões de qualidade específicos e muitas vezes mensuráveis, na indústria cultural os padrões representam ideais abstratos em vez de atributos específicos do produto. (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009, p. 21)

Apesar das diferentes terminologias utilizadas na literatura, indústrias culturais e indústria criativa convergem no significado em relação ao caráter imaterial e simbólico dos bens, em sua intangibilidade e na dependência de redes sociais para gerar valor ao bem (BENDASSOLLI, 2009). Como indústria criativa nos parece um termo muito amplo, utilizaremos nesta pesquisa a semântica indústrias culturais.

Profissionais ligados às áreas artísticas visam desenvolver o produto com a maior qualidade e estética possíveis. Contudo, não costumam ter o retorno do investimento ou o orçamento da sua produção como questão prioritária. Os gestores de áreas de planejamento e controle, no entanto, visam à eficiência operacional e a lucratividade de um determinado produto. Esta questão é apontada na literatura da seguinte maneira:

Enquanto, nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento de recursos. Vale mencionar que tal condição leva a situações ambíguas e potencialmente conflitantes, uma vez que as organizações criativas lidam simultaneamente com instâncias artísticas e instâncias instrumentais (BENDASSOLLI *et al*, 2009, p.13).

Eikhof e Haunschild (2007) também abordam a questão da convivência das duas lógicas nas indústrias culturais: econômica e artística. A lógica econômica é orientada para o mercado e tem como objetivo a obtenção de eficiência dos custos. A lógica artística em contrapartida tem como objetivo a produção da arte pela arte.

Ainda em relação à coexistência das lógicas econômicas e artísticas nas indústrias culturais, Amans, Chapelon e Dubus (2015) investigam empiricamente o uso do orçamento em dois teatros na França e concluem que existem diferentes usos para o orçamento nestas empresas. Do ponto de vista econômico, o orçamento possui a função de planejamento e monitoramento. Em relação à lógica artística, o orçamento também está relacionado as escolhas de apresentações baseadas em valores ligados a originalidade, criatividade, sensibilidade. Os autores relatam que a parcela destinada às atividades artísticas pode variar, enquanto que as atividades operacionais não. No tocante a perspectiva política, questões relacionadas à captação de recursos para as produções exigem o uso do orçamento como uma forma de legitimação. Nesse sentido, o orçamento funciona como ferramenta para discriminar o uso dos recursos captados.

Amans, Chapelon e Dubus (2015) não retratam a gestão dos dois teatros de forma paradoxal, com conflitos de valores. Pelo contrário, as diretorias dos teatros buscam o equilíbrio entre as diferentes lógicas na tomada de decisão. Valores artísticos e ligados à gestão são acomodados pelo uso do orçamento. O orçamento, portanto, funciona como um mecanismo para administrar a coexistência destas três lógicas. “Ao mesmo tempo, orçamento aparece nesta pesquisa como uma ferramenta usada pelos atores para perseguirem vários

objetivos, como por exemplo, planejamento, projeção, monitoramento, legitimação e negociação.” (AMANS, CHAPELON e DUBUS, 2015, p. 65, tradução nossa)

Muitos autores ao contrário, exploram o conflito entre as lógicas econômica e artística. DeFillippi, Grabher e Jones, 2007) comentam os conflitos entre a criação de produtos, novos gêneros e formatos e a viabilidade econômica. Apontam para os desafios e dilemas que precisam ser balanceados entre comercialização e arte.

O conflito entre as duas lógicas é abordado na indústria cinematográfica como o desafio do produtor de gerenciar o processo criativo ao mesmo tempo em que controla o orçamento e deve garantir retorno aos investimentos feitos (FINNEY, 2008). Uma empresa inserida na indústria cultural precisa, portanto, encontrar equilíbrio entre estas diferentes lógicas, conciliando as demandas de produção artística com as demandas de mercado (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009).

Outra característica específica no planejamento de empresas das indústrias culturais é a dificuldade em estimar a demanda. O sucesso de um produto nesta indústria é muito incerto e com isso os padrões de demanda são muito imprevisíveis (EIKHOF e HAUNSCHILD, 2007; LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009). Nesse contexto, produtores e gestores possuem uma capacidade limitada de prever o sucesso comercial de seus produtos (CAVES, 2003).

Encorajar este pensamento, no entanto, é perigoso. Participantes das indústrias culturais devem estar conscientes dos riscos inerentes desta indústria e tentar administrá-los (DEMPSTER, 2014). Logo, devem desempenhar um papel ativo.

### **3.3.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE NA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA**

A indústria cinematográfica faz parte da indústria cultural e neste setor as incertezas também estão presentes. Os riscos e as incertezas atrelados a este mercado foram explorados na literatura internacional.

Estudos investigaram a distribuição de probabilidade da receita de filmes e concluíram que a distribuição é altamente concentrada à direita, o que indica a assimetria da distribuição e, por isso, são dominadas por poucos sucessos de bilheteria. Apesar de os custos de produção serem positivamente relacionados com a receita, ao longo desta pesquisa não foi encontrado na literatura nenhuma correlação entre os custos de produção e retorno de um filme (TETI, 2013).



Caves (2003) assevera que a produção de um filme surge a partir da aplicação de recursos criativos em sequência e que a cada nova etapa as incertezas são reduzidas. Dessa forma, se houvesse incertezas em relação à viabilidade de se filmar cenas externas em função da previsão do tempo durante uma semana, estas incertezas desapareceriam com a conclusão de uma semana de filmagem.

Outra incerteza na produção de um filme ocorre na seleção e contratação do elenco e diretores. Eles precisam estar todos disponíveis em um mesmo período para viabilizar a filmagem (CAVES, 2003). Para o autor, os contratos entre os agentes criativos e os movidos por incentivos econômicos (agentes *humdrum*) possuem a funcionalidade de servir como um elo entre os dois tipos de agentes.

DeFillipi e Arthur (1998) afirmam que a função de controle é de extrema importância na produção de um filme, sendo responsável por controlar os custos e informar aos investidores frequentemente sobre a evolução da produção. Nesta função, também há conflito entre as lógicas artísticas e econômicas: “[...] controla todos os custos ao mesmo tempo que dá a equipe artística tudo que eles precisam para produzir o filme” (DEFILLIPI e ARTHUR, 1998, p. 130). A relação e diálogo entre as duas equipes pertencentes às duas lógicas citadas acima é constante.

DeFillipi e Arthur (1998) afirmam que a incerteza e volatilidade da demanda exigem o desenvolvimento de competências como a seleção e contratação de pessoal artístico e comercial e o gerenciamento e coordenação do elenco, cenário, tecnologias. A produção de um filme está sujeita a interrupções não previstas que podem afetar o cronograma e custos da produção. Nesse sentido, o orçamento precisa ser constantemente revisado.

Para uma produção ser efetiva, Finney (2008) recomenda que os envolvidos na produção aprendam a lidar com os desvios em relação ao planejado. Segundo o autor, este aprendizado ocorre com o tempo, através da experiência na produção de filmes.

A literatura considera, portanto, as indústrias culturais e mais especificamente a indústria cinematográfica como um setor com grande incerteza em relação à demanda e que possui duas polaridades convivendo juntas: lógica artística e a lógica econômica. O planejamento possui um papel relevante na determinação da viabilidade de produção, na construção de um plano de negócio (*business plan*) e um orçamento e no acompanhamento e controle dos custos previstos.

Por fim, a literatura ainda não apresenta estudos que investiguem quais mecanismos de planejamento podem ser utilizados para lidar com as incertezas inerentes na indústria cinematográfica.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. MÉTODO**

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, no formato de estudo de casos múltiplos em quatro produtoras cinematográficas localizadas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Este estudo foi desenhado no formato de estudo de caso exploratório por investigar fenômeno pouco explorado na literatura e por possuir uma natureza de sondagem, não definindo a priori hipótese (VERGARA, 2006; YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso permite o entendimento de um fenômeno como um todo, dentro de um contexto específico.

O referencial teórico foi formulado a partir de informações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e documental em livros e artigos, nacionais e estrangeiros, revistas especializadas, jornais e internet. A revisão da literatura buscou investigar o planejamento e controle em ambientes incertos e nas indústrias culturais por se caracterizarem como centrais no planejamento e controle das produtoras cinematográficas.

### **4.2. ESCOLHA DOS CASOS**

Ao optar por fazer um estudo de casos múltiplos é fundamental decidir a quantidade de casos a serem investigados empiricamente. Normalmente são escolhidos no máximo quatro ou cinco casos (CRESWELL, 2007).

Diante da recomendação do número de casos, foram contatadas seis produtoras, das quais quatro deram consentimento para a realização de entrevistas. A seleção das produtoras ocorreu por conveniência, foram escolhidos os estados do Rio de Janeiro e São Paulo que estão geograficamente próximos da pesquisadora e pela relevância das mesmas na produção nacional de filmes. Estes dois estados produziram noventa filmes nacionais em 2014, representando 79% da produção nacional no país naquele ano. A amostra desta pesquisa é, portanto, não probabilística e foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2006).

Para realização do estudo empírico foram selecionadas pessoas indicadas por conhecidos da pesquisadora e que trabalhavam em produtoras, cujo conhecimento no planejamento e produção de filmes justificou a coleta de suas opiniões. O contato inicial com as produtoras ocorreu através de e-mail com a explicação geral do assunto a ser investigado.

A explicação geral do assunto foi importante para entender se a pessoa era indicada a participar da pesquisa e para aumentar a taxa de participação ao ser explicada a relevância do estudo (HAIR *et al*, 2005). A partir da confirmação por e-mail foi agendada uma entrevista presencial nas produtoras.

#### **4.3. COLETA DOS DADOS**

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a duração de aproximadamente uma hora cada no período de junho a agosto de 2015. A escolha deste tipo de entrevista teve como objetivo buscar maior aprofundamento sobre o assunto e possibilitar a descoberta de questões que não haviam sido pensadas a priori e que são relevantes para o desenvolvimento da pesquisa (HAIR *et al*, 2005). A pesquisadora foi a responsável pela condução de todas as entrevistas realizadas, tanto as presenciais quanto as realizadas pelo telefone.

Foi desenvolvido um protocolo para o estudo de caso, com o intuito de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2001). Neste protocolo foram incluídos tópicos como a definição dos casos a serem investigados, das pessoas as serem entrevistadas e das datas agendadas para as mesmas. O protocolo de pesquisa continha também o roteiro elaborado para as entrevistas que será mais aprofundado abaixo.

Foram realizadas duas entrevistas piloto, para auxiliar nas questões básicas que estavam sendo estudadas a fim de auxiliar a pesquisadora a elaborar seu roteiro de pesquisa (YIN, 2001). A primeira entrevista piloto ocorreu pelo telefone com duração de trinta e cinco minutos com uma produtora executiva que trabalha de forma independente, sendo contratada por produtoras no início de um projeto de filme. A segunda entrevista piloto foi feita de forma presencial com executivo do mercado financeiro com experiência de onze anos com produtora cinematográfica, mas que não atua mais neste setor há dez anos. Esta entrevista foi gravada e transcrita e encontra-se disponibilizada no apêndice 1. As duas entrevistas piloto foram escolhidas em função da facilidade na acessibilidade.

A partir da investigação da literatura sobre planejamento em ambientes incertos e planejamento na indústria cinematográfica e das entrevistas piloto foi elaborado um roteiro de entrevista. A criação do roteiro teve como objetivo manter a pesquisadora no caminho certo no decorrer das entrevistas (YIN, 2001). As perguntas do roteiro semiestruturado encontram-se no apêndice 2 desta pesquisa.

Os entrevistados puderam responder as perguntas de forma livre sem serem interrompidos. Além disso, as perguntas foram feitas de forma neutra e sem qualquer tipo de direcionamento com o objetivo de evitar respostas com algum viés (HUMPHREY e LEE, 2004).

As entrevistas foram gravadas e transcritas para futura análise. As transcrições foram realizadas logo em seguida às entrevistas. A média de tamanho das transcrições foi de aproximadamente duas mil e duzentas palavras por entrevista. Todas as gravações foram feitas mediante autorização dos entrevistados.

Por motivos de anonimato, o nome das empresas, dos projetos de filmes e dos entrevistados citados nesta pesquisa foram alterados.

Cardoso e Szuster (2003) dividiram em três tipos as produtoras que pesquisaram em função da diversidade das características e de modelos de negócio: pequeno, médio e grande portes. A produtora de grande porte se caracterizava por ser concessionária de serviços de radiodifusão e cabodifusão de sons ou imagens. A produtora de pequeno porte, por outro lado, possui reduzida estrutura administrativa, fazendo uso de serviços terceirizados para desenvolver atividades administrativas e financeiras. A produtora de médio porte possui quadro de funcionários próprio para desenvolver as atividades administrativas e financeiras.

Nesta pesquisa foi utilizada a mesma metodologia para classificar as produtoras visitadas. Das quatro produtoras visitadas, uma se enquadra no perfil de grande porte, e as demais no perfil de médio porte.

#### **4.4. ANÁLISE DOS DADOS**

Para a análise das entrevistas utilizou-se o método de análise de conteúdo, que pode ser utilizado para análise de entrevistas. Esta técnica busca identificar de forma sistemática e objetiva as características específicas de um texto para se chegar a conclusões. Procurou-se classificar as informações obtidas nas entrevistas de forma estruturada, de modo que pudessem auxiliar na resposta à pergunta de pesquisa deste trabalho. Neste momento, os dados brutos (as transcrições das entrevistas) são tratados de maneira a se tornarem informações significativas e válidas (VIEIRA E ZOUAIN, 2005).

As transcrições foram lidas de forma integral algumas vezes para ser obtido um sentido geral das entrevistas e em um segundo momento, foram fragmentadas em partes a partir das

técnicas de codificação e categorização (AGAR, 1980, *apud* CRESWELL, 2007). Esta etapa é chamada de leitura flutuante (BARDIN, 2011).

Através da codificação são definidas as unidades de registro e de contexto a serem trabalhadas. As unidades de registro podem ser, por exemplo, palavras e temas que serão categorizadas posteriormente.

As categorias podem ser estabelecidas antes ou depois da investigação de campo (VIEIRA E ZOUAIN, 2005). Nesta pesquisa, as categorias foram surgindo ao longo das entrevistas de forma que nenhuma categoria importante ficasse de fora em função da predeterminação de categorias.

Este procedimento de agrupamento e classificação das entrevistas visa facilitar a interpretação dos dados obtidos e evitar vieses pessoais do pesquisador (VIEIRA E ZOUAIN, 2005). Além disso, a organização das categorias possibilitou a organização dos trechos em temas centrais considerados relevantes para a análise final dos resultados.

Alguns autores recomendam mais uma etapa de análise, conhecida como enumeração, que conta a frequência que uma determinada palavra é dita (VIEIRA e ZOUAIN, 2005). Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não vimos necessidade do uso desta técnica como forma de enriquecimento da análise das entrevistas. Não será, portanto, destacada nesta pesquisa a frequência de determinados temas na fala dos entrevistados. Esta técnica teve como função apenas nos sinalizar o interesse dos entrevistados em determinada categoria (CRESWELL, 2007). Segundo Bardin (2011) na análise qualitativa a inferência é fundada na presença do tema, palavra e não sobre a frequência da sua aparição.

Por fim, após os procedimentos de agrupamento e classificação foram realizadas interpretações e inferências das informações coletadas.

#### **4.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Os resultados obtidos nesta pesquisa são restritos as empresas analisadas, não possibilitando generalizações e extrapolações dos resultados encontrados. Apesar da impossibilidade de generalização pelo tamanho da amostra, Bruns e Waterhouse (1975) não recomendam orientações universais de como o orçamento deveria ser elaborado. Além disso, a amostra se deu por conveniência não sendo caracterizada como probabilística.

Outra limitação da pesquisa ocorreu pelo fato da pesquisadora só ter tido acesso a um maior número de entrevistados em apenas um dos quatro casos, tornando as informações obtidas neste caso mais enriquecedoras se comparado aos demais casos.

Além disso, não foi possível entrevistar funcionário ligado à área financeira e/ou de planejamento em um dos quatro casos, neste caso foi entrevistado o dono da produtora o que tornou a amostra entre os participantes com formações profissionais distintas, podendo trazer viés à pesquisa. No entanto, este profissional tem longa experiência na indústria cinematográfica e possui envolvimento ativo em todas as etapas de desenvolvimento e produção de um filme.

Por fim, a comparabilidade entre as empresas ficou prejudicada devido ao pouco acesso às informações, como exemplo, é mencionado que somente uma empresa encaminhou orçamento referente a um projeto de um filme para a pesquisadora e outra empresa possibilitou a visualização de um orçamento de filme durante a pesquisa de campo. Não foi possível termos acesso a demonstrações financeiras, planos de negócios, entre outros documentos que enriqueceriam a investigação empírica.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

A apresentação deste capítulo está organizada segundo as cinco categorias de análise propostas dentro de cada um dos casos investigados:

- 1) Recursos Captados
- 2) Orçamento de Custos de um Filme
- 3) Receita
- 4) Planejamento e Controle
- 5) Lógicas Artística e Econômica

Para cada categoria são apresentadas as principais opiniões dos entrevistados dentro de cada caso. Além disso, é feita uma análise comparativa com as ideias dispostas no referencial. São destacadas as principais opiniões dos entrevistados consideradas necessárias para sustentar as análises, mas para melhor organização do texto, a transcrição das entrevistas está referenciada no Apêndice 3.

### **5.1. PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: SÃO PAULO**

A produtora investigada está localizada em São Paulo, foi fundada em 2000 e possuía no momento da realização das entrevistas catorze filmes lançados e cinco filmes inéditos além da produção de três séries de televisão. Possui vinte e três funcionários, dos quais apenas dois se caracterizam como puramente da área artística.

Nesta produtora foram entrevistados quatro funcionários. O primeiro entrevistado foi o dono que atua como produtor, chamado nesta pesquisa como entrevistado A. Depois de uma conversa com a pesquisadora ele recomendou a realização de entrevistas com funcionários ligados a três áreas distintas: relações com investidores, captação de recursos incentivados e produtor executivo.

A entrevista com o produtor executivo, aqui referido como entrevistado B, teve duração de aproximadamente uma hora. Ele se envolve em todos os projetos desenvolvidos na Produtora São Paulo atuando na execução de todo o processo desde o desenvolvimento até o lançamento, com ênfase na produção e na coordenação dos projetos.

A entrevista com a funcionária da área de relações com investidores, indicada nesta pesquisa como entrevistado C durou cinquenta minutos. Ela trabalha na produtora há 2 anos



Por fim, a última entrevista durou quarenta e cinco minutos e foi feita com o entrevistado D. Ele atua na produtora com produção executiva assessorando o entrevistado B. Ele é responsável pela parte contratual e pela captação de recursos através das leis de incentivo. Trabalhou quatro anos na Ancine antes de ingressar na Produtora São Paulo.

Todas as entrevistas foram realizadas na empresa e foi possível a visualização de um arquivo de orçamento de um filme durante a visita a produtora São Paulo.

### **5.1.1. RECURSOS CAPTADOS**

Na Produtora São Paulo é feita captação de investimento privado de risco, além da captação de recursos incentivados. Foi perguntado ao entrevistado C se existia uma composição padrão de dinheiro incentivado, de risco e da própria produtora nos filmes. Ele respondeu que não havia. “Não, depende do perfil do filme. O dinheiro público é muito demorado. Quem depende só desse dinheiro só consegue lançar um filme por ano.” (Entrevistado C)

O entrevistado C acrescentou que não existe uma exigência mínima de recursos aportados pela produtora feita pelo investidor privado. É feito um planejamento da necessidade de recursos para o filme para ser definido quanto virá de dinheiro incentivado e quanto virá de investidor privado. Além disso, também é feito um plano de negócio para avaliar o tempo que o projeto demorará em dar retorno para pessoa que está entrando com esse investimento. “Mostramos cenários para os investidores. Eles funcionam como uma ferramenta de venda.” (Entrevistado C)

O entrevistado C comentou que desenvolveram uma planilha na produtora que faz análise dos diferentes cenários, que calculam o custo do dinheiro no tempo. Eles costumam elaborar três cenários. O uso de três cenários foi recomendado por Schnaars (1987) como a quantidade ideal de cenários a serem desenvolvidos. Para o entrevistado C, essas análises são um diferencial para a produtora. Por outro lado, esta informação é básica em outras indústrias tradicionais.

Como eles sabem que a indústria não é tão madura nos processos, ela funciona de um jeito mais solto eles não são tão exigentes como se estivessem entrando em outro mercado. Isso então que seria uma informação básica em outros setores acaba sendo um diferencial para gente. (Entrevistado C)

No caso da captação de recursos incentivados, é exigido pela Ancine que a produtora pague 5% do projeto. Isso não quer dizer, no entanto, que a produtora só tenha 5% de *equity* do filme, ela pode ter 100% de *equity* (Entrevistado D).

Em relação à captação de recursos através do FSA o entrevistado B comentou que ainda não fizeram na Produtora São Paulo nenhum projeto exclusivamente com recursos do fundo. Existem obstáculos em relação ao tempo e ao valor do capital investido para equacionar a composição de recursos oriundos do FSA e de investidor privado.

O problema do fundo é que não conseguimos coincidir o tempo do fundo com o do nosso investidor. O dinheiro do fundo sempre vale mais do que o do investidor. Ele tem retenção prioritária e o *equity* dele é mais alto do que o do investidor. É impossível colocar o fundo e investidor privado em um mesmo projeto. (Entrevistado B)

O entrevistado B reforçou a questão da demora na captação de recursos incentivados e do FSA. Comentou que aplicaram há mais de um ano para um projeto e ainda não obtiveram recursos do FSA, por exemplo. Além disso, deu como exemplo dois projetos que produziram: um com pouca captação de recursos incentivados e outro na qual a captação foi relevante. O primeiro demorou oito meses para ser feito, o segundo, por outro lado, demorou quatro anos.

Por fim, o entrevistado C falou sobre a estrutura societária de cada filme. São feitas Sociedades em Conta de Participação (SCPs) onde é criada uma empresa com a participação dos sócios. A Produtora São Paulo entra como sócia ostensiva e os investidores como sócios participantes. “O objetivo da empresa é fazer o filme e quando ele é lançado, a gente distribui as receitas para os sócios que participaram desta SCP.” (entrevistado C)

### 5.1.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME

O entrevistado B foi questionado se existe um valor máximo de orçamento de um filme definido na produtora. Para ele, o orçamento dependerá do projeto e do modelo de financiamento. O entrevistado B comentou, no entanto, que orçamentos muito altos não são do interesse da Produtora São Paulo, principalmente, por demorarem muito tempo. Ele exemplificou que os dois filmes produzidos com os maiores orçamentos na produtora não foram os filmes mais bem-sucedidos na bilheteria.

Hoje em dia, mesmo com incentivo fiscal, não gostamos de fazer filme com orçamento muito alto. E daí que é dinheiro público? A gente prefere fazer

dois ou três filmes a fazer apenas um. No modelo da produtora eles são menos atrativos, demoram mais tempo. O tempo é um fator muito importante (entrevistado B).

Para o entrevistado B, a produtora busca fazer o filme com o menor orçamento possível para obter algum retorno e terminar os filmes mais rapidamente. Segundo o entrevistado B, no entanto, a maioria das produtoras não atua desta forma:

[...] para o produtor que capta incentivo fiscal, quanto mais caro o filme melhor. Desde que ele consiga captar. Porque ele será remunerado pela taxa de administração, que é calculada como um percentual em cima do orçamento do filme. Atualmente, a maioria das produtoras atua desta maneira. Nesse modelo, a produtora tem risco zero e já foi remunerada.

Diante da constatação de que a Produtora São Paulo busca elaborar seus orçamentos no menor patamar possível, foi perguntado ao entrevistado B que rubricas do orçamento costumam ser mais preponderantes. Para ele, o orçamento varia muito de um projeto para o outro, não existe um custo que seja predominante em todos os filmes, cada filme possui uma composição de custos diferente. Olhando apenas uma rubrica do orçamento o custo com pessoal pode ser o maior, mas de forma global não.

O custo de logística, como por exemplo, transporte, deslocamento, hospedagem é muito elevado e estamos buscando reduzi-lo. Estamos tentando reduzir esse dinheiro que não vai para tela e aportar mais em arte, figurino, aluguel de bons equipamentos, ter uma boa câmera, um bom jogo de lentes, uma boa finalização.

Dentre todas as etapas de um projeto de filme, a produção é a etapa que possui o maior dispêndio. O custo com filmagem representa aproximadamente 60% do custo total. Mais da metade do orçamento do filme é movimentado em aproximadamente quatro semanas (entrevistado B).

Em relação ao uso de talentos conhecidos no filme, os entrevistados B, C e D comentaram que eles facilitam a captação de investidores e são um meio de potencializar a bilheteria passando credibilidade ao público. No entanto, quanto mais nomes conhecidos no filme, mais caro o orçamento. O desafio da produtora é encontrar este balanço.

A partir dos relatos dos entrevistados foi percebido que ao longo da trajetória da Produtora São Paulo foram sendo produzidos filmes com orçamentos maiores, no entanto, estes filmes não tiveram desempenho na bilheteria superior do que filmes que produziram com menor orçamento. Além disso, o tempo de duração desde a concepção da ideia até o

lançamento do filme nas salas de cinema foi muito maior se comparado aos filmes com menor uso de recursos incentivados.

Dessa forma, a partir da experiência da produtora ela optou em buscar filmes com orçamentos mais baixos. O aprendizado ocorre com o tempo, através da experiência na produção de filmes (FINNEY, 2008).

### **5.1.3. RECEITA**

Para obter uma compreensão da receita de bilheteria auferida pela produtora foi perguntado aos entrevistados sobre o percentual da receita de bilheteria distribuído para cada uma das entidades envolvidas na indústria cinematográfica. O primeiro agente a receber a receita é o exibidor que fica com um percentual de aproximadamente 50% da receita de bilheteria. O agente que arcou com o PA, seja ele distribuidor ou produtor se reembolsa do valor investido e então a distribuidora recebe uma comissão de distribuição entre 10% a 25% (entrevistado B). “A grande maioria das produtoras pede adiantamento do PA para distribuidora. Aqui nós arcamos com este custo.” (entrevistado D).

O valor remanescente, ou seja, a receita líquida para o produtor é distribuída proporcionalmente entre os sócios daquele filme. Caso haja envolvimento do FSA, ele terá retenção prioritária e por isso receberá sua participação antes dos demais sócios do filme (entrevistado D).

Como a sala de cinema deixou de ser o único espaço para exibição de um filme para passar a ser apenas o primeiro, foi perguntado ao entrevistado C se havia um percentual da receita padrão nas diferentes janelas de exibição (CESÁRIO, 2009). Normalmente na produtora, 80% da receita de um filme é oriunda do cinema.

O entrevistado C complementou que o VOD tem crescido bastante. No momento o serviço Net Now é o mais relevante para a produtora. Além disso, a bilheteria serve como base para remuneração da maior parte das demais janelas de exibição (entrevistado C). Este fato corrobora a afirmação de que “a sala de cinema sinalizará o desempenho do filme nas janelas subsequentes” (CESÁRIO, 2009, p. 128).

A partir da afirmação de que a receita com VOD tem crescido, buscou-se entender se o distribuidor era responsável pela distribuição nas demais janelas de exibição além do cinema.

Depende do acordo. Necessariamente para sala de cinema, mas dependendo do distribuidor ele negocia com o canal de televisão ou VOD. Na produtora o que tentamos fazer é que o distribuidor cuide apenas das salas de cinema e a gente cuida das outras negociações (entrevistado D).

O entrevistado A comentou que normalmente a receita com televisão aberta e VOD correspondem a 15% da receita de um filme. Exemplificou, no entanto, um filme específico que teve um desempenho muito superior na televisão aberta e paga e no VOD. Segue a título de exemplo a composição da receita do filme “Biografia 2014” destacada na tabela 1 abaixo:

**TABELA 1: COMPOSIÇÃO DA RECEITA DE UM FILME ESPECÍFICO DA PRODUTORA SÃO PAULO**

	<b>Biografia 2014</b>
Salas de cinema	60%
Televisão aberta e paga	25%
VOD	15%

Fonte: Elaborada pela autora através da fala do entrevistado A

Quando perguntados se havia uma bilheteria mínima desejável para um filme se pagar, os entrevistados responderam que não havia um valor padrão, que dependeria do orçamento do filme, da composição da captação de recursos e do tamanho da distribuição (entrevistado D). A produtora desenvolveu uma ferramenta para auxiliá-los nesta análise. Criaram uma planilha no programa Excel que calcula para cada filme qual o número mínimo de espectadores que um filme precisa ter para ficar no *breakeven* (entrevistado C).

O entrevistado C falou sobre as premissas que são consideradas para estimar a receita de bilheteria de um filme: número de salas de cinema exibindo o filme e a duração dos filmes em cartaz nos cinemas, elenco, história do filme e duração do filme, filmes mais longos são exibidos menos vezes ao dia. Diante destas premissas a produtora projeta a receita.

#### **5.1.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE**

A partir do entendimento do modelo de negócio da produtora que possui um racional de mercado, que visa redução de custos e obtenção de resultados foram feitas perguntas para

entender quais as principais incertezas em relação ao planejamento e que mecanismos são utilizados para tentar mitigá-las. “Difícilmente pensamos os projetos muito isolados. Tentamos pensar em uma carteira de projetos da empresa. Buscamos misturar projetos com perfis mais comerciais com projetos com perfis mais artísticos.” (entrevistado B).

Dessa forma, a Produtora São Paulo tem a preocupação de mesclar projetos com perfis mais comerciais com projetos mais artísticos. Essa decisão pode ser considerada uma forma de tentar reduzir as incertezas atreladas à atividade cinematográfica por meio da diversificação de projetos a produtora busca reduzir seu risco de não obter resultados com filmes em um determinado ano.

Em cima da observação do entrevistado B a respeito da escolha da carteira de projetos, foi perguntado se havia a preocupação em lançar anualmente um número específico de filmes comerciais para compensar o lançamento de filmes artísticos em um ano.

Depende. Procuramos fazer os projetos que a gente gosta, independentemente de ser um filme com perfil comercial ou de arte. Os projetos que fazemos comerciais, não são escolhidos exclusivamente porque darão retorno, são escolhidos porque acreditamos neles como cinema aliados ao retorno financeiro. Precisamos nos identificar com o projeto.

Não abrimos mão de fazer filmes com perfil mais artístico. Isso, no entanto, implicará uma composição financeira diferente. Os filmes de arte ajudam a criar uma cara para produtora, certa autoria, que facilitam na hora de fazermos os projetos mais comerciais, desde negociação de cachê de elenco e equipe até toda a logística (entrevistado B).

A opinião do entrevistado B deixa claro que apesar da preocupação com retorno financeiro, a produtora prioriza a escolha do filme como geradora de cinematografia para o país. “Não somos uma produtora que só faz filmes comerciais, fazemos os filmes que eu gostaria de assistir.” (entrevistado A).

Como foi abordada na seção sobre recursos captados, a Produtora São Paulo elabora plano de negócio como ferramenta de venda de participação do filme aos sócios potenciais. Segundo Araujo (2014), o plano de negócio dá credibilidade e autoridade a uma ideia e funciona como um documento na busca por financiamento. Diante desta realidade, foi perguntado ao entrevistado C qual premissa era mais difícil de ser estimada no plano de negócio.

Bilheteria. Num primeiro momento antes de sair para vender, muitas vezes só temos os direitos comprados, não temos nem roteiro nem nada. Ainda não sabemos o que o filme irá se tornar. É um processo muito dinâmico, o

filme na cabeça é um, no roteiro é outro, filmado é outro, editado é outro (entrevistado C).

A partir do primeiro fim de semana, é possível fazer uma estimativa mais próxima da realidade (entrevistado D).

A partir da compreensão de que a bilheteria é a premissa mais difícil de ser estimada, foi perguntado que etapa do planejamento ocorre primeiro na produtora: a estimativa do potencial de receita de um filme para se pensar no seu custo ou vice-versa. “No momento de orçar o custo, não pensamos na bilheteria. No momento de pensar a engenharia financeira do filme pensamos na bilheteria.” (entrevistado D).

O entrevistado B complementou que após o orçamento ser feito é preciso pensar de que forma o filme será financiado e qual a expectativa de receita. Diante destas informações o orçamento de custos poderá ser alterado para se adequar a estas variáveis. Este exercício acontece constantemente. Pode ser observado, portanto que as projeções de receita e custo são feitas concomitantemente. Caso os recursos captados e o potencial de receita de um filme não sejam compatíveis com o seu orçamento a produtora possui duas alternativas:

- Avaliar o filme melhor comercialmente e tentar trazer mais ativos para ampliar o escopo de retorno do projeto.
- Trabalhar no roteiro de modo que ele caiba dentro do orçamento que ele poderia custar. Segundo o entrevistado B esta é a alternativa mais recorrente na produtora.

O orçamento de custo foi apontado pelos entrevistados como uma variável mais previsível, mais controlável.

Os custos não são tão difíceis de serem estimados, pois a experiência facilita. Já sabemos o custo para alugar equipamentos, um estúdio, cachê de diretor, fotógrafo (entrevistado D).

Devemos então prever quanto o filme custará, em quanto tempo ficará pronto. Estas variáveis são um pouco mais fixas e mais controláveis (entrevistado C).

O processo orçamentário na produtora foi destacado pelos entrevistados como um processo onde existe o envolvimento de todas as áreas. O orçamento não é do tipo *top-down*, ou seja, não é imposto pela alta direção.

Diante da percepção do planejamento exercido na produtora a pesquisadora procurou entender os tipos de controles praticados na mesma.

A partir da análise de uma planilha de orçamento de um filme, elaborada no programa Excel, foi possível observar que o controle do orçamento é realizado por projeto separadamente através do acompanhamento do fluxo de caixa diário. Nesta planilha, o orçamento do projeto é dividido em três fases: pré-produção, produção e pós-produção. Em cada fase do projeto são detalhadas as despesas específicas de cada fase.

A primeira versão do orçamento é a versão que foi aprovada pela Ancine. O orçamento, no entanto, é atualizado constantemente ao longo da evolução do projeto. O entrevistado B explicou como é feito o acompanhamento na produtora:

O acompanhamento é feito então de forma rigorosa. Fazemos acompanhamento do fluxo de caixa diário por projeto. Cada filme tem um acompanhamento financeiro específico. Possui uma conta bancária específica (entrevistado B).

A produtora elabora relatórios com comparativo do que foi orçado com o realizado. Pelas respostas dos entrevistados pode ser observado que pelo fato da maior parte dos gastos serem realizados na fase das filmagens, o acompanhamento diário é essencial.

O acompanhamento da receita é feito em todas as janelas de exibição. Costuma ter a duração de doze semanas no cinema, a segunda janela é o VOD que costuma ter recebimento mais intenso nos três primeiros meses de exibição. Nas demais janelas o acordo costuma ser fixo em função da bilheteria (entrevistado B).

Foi perguntado ao entrevistado C se era possível fazer alguma correção para tentar aumentar o desempenho na bilheteria após o lançamento de um filme.

[...] Por experiência, no primeiro final de semana, os exibidores e distribuidores conseguem medir como será a carreira deste filme no futuro. Então seria nesse momento que você teria que tomar uma decisão de colocar mais dinheiro, aumentar o número de salas, concentrar mais em determinados locais. Muitas vezes, a solução não seria aumentar o número de salas e sim distribuir melhor (entrevistado C).

Apesar da possível alteração na divulgação e salas de cinema a exibir um filme, a maior parte da verba do filme já foi gasta, dificultando estes possíveis ajustes (entrevistado D).

Nas entrevistas realizadas na Produtora São Paulo pode ser percebido que o tempo e a busca pelo retorno são fatores importantes. São feitos muitos projetos ao mesmo tempo, no entanto, todos eles em fases distintas. Caso houvesse projetos ocorrendo ao mesmo tempo, a estrutura da produtora teria que crescer e consequentemente seus custos aumentariam. Essa preocupação indica a busca pela otimização dos recursos disponíveis da produtora.



### 5.1.5. LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA

Por se tratar de uma indústria cultural, muitas mudanças são feitas ao longo da produção de um filme. Produzir um filme não é uma atividade linear e por isso, buscou-se refletir sobre a convivência das lógicas artística e econômica nos projetos da produtora. “Tem muita gente envolvida, todo mundo é autor, quer colocar o seu tom ali. E é isso que deixa bonito, a riqueza vem daí. É muito mais complexo e muito mais difícil de manter uma linha reta.” (entrevistado D).

Procurou-se investigar a existência de conflitos entre as duas lógicas durante a produção de um filme. O entrevistado B comentou que as ideias dos projetos até o momento todas surgiram dentro da produtora e, portanto, quem faz o acompanhamento é a própria produtora.

Por exemplo, nos nossos direitos de livros, adquirimos os direitos, chamamos um roteirista para fazer uma história dentro das nossas diretrizes e vamos fazendo um acompanhamento. Nunca é em detrimento da história (entrevistado B).

O entrevistado B exemplificou o caso de um filme onde eliminaram um personagem. Esta redução não prejudicou a estrutura e a narrativa do filme e barateou o orçamento. Esta decisão não foi unânime no início, mas acabou sendo a escolhida. Foi dado outro exemplo onde foi balanceado o número de artistas conhecidos em outro filme da produtora.

Estas decisões são tomadas o tempo inteiro na produção de um filme. Tem filmes que optamos por gastar mais na pós-produção, com efeitos, mais tempo de montagem, ter um trabalho de som mais elaborado. Por outro lado, tem filmes que tem finalização simples. Esse é um balanço que a gente faz e vai da nossa sensibilidade. No momento do orçamento de um filme sempre terão escolhas para serem feitas, não importa o tamanho do projeto (entrevistado B).

Pelas respostas dos entrevistados pode ser percebida a busca pelo diálogo e o consenso durante a produção dos filmes. Dessa forma, não foi identificada a presença de conflitos entre as duas lógicas e sim de convivência e reflexão em busca da melhor opção que atenda os dois extremos.

O orçamento neste caso pode ser visto como uma forma de equilíbrio entre as duas lógicas (econômica e artística), assim como foi visto nos dois teatros investigados na França (AMANS, CHAPELON E DUBUS, 2015).

## **5.2. PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: RIO DE JANEIRO 1**

A produtora pesquisada, cujo nome será preservado nesta pesquisa, está localizada no Rio de Janeiro e foi fundada em 2013. Atua na produção de filmes e programas de televisão. No passado trabalhava também com publicidade, mas não atua mais neste segmento. Até o momento da realização da entrevista, possuía uma ficção e um documentário lançados e três filmes em fase de desenvolvimento. A empresa possui 40 funcionários, separados entre áreas de produção, pós-produção, administrativo, financeiro e comercial.

Foi realizada uma entrevista com um integrante desta empresa. O entrevistado, aqui referido como entrevistado E, é diretor financeiro e sócio da produtora. Atua na organização, desde a sua fundação.

Segundo o entrevistado E, a produtora Rio de Janeiro 1 busca criar uma cinematografia: “o Brasil não tem uma cinematografia de gênero. Antes só se fazia drama e hoje só se faz comédia. Precisamos fazer mais gêneros. Buscamos isso aqui.”

Ao final da entrevista foi perguntado se poderia ser enviado um orçamento de um filme para ser analisado, no entanto a pesquisadora não obteve acesso a este tipo de informação.

### **5.2.1. RECURSOS CAPTADOS**

Quando perguntado sobre quais recursos a produtora utiliza para a produção de um filme, o entrevistado E comentou que usam os mecanismos de fomento ao setor audiovisual, seja através do FSA ou dos artigos primeiro e terceiro. Ele comentou que investimento de risco ainda é muito raro no país: “investimento direto no caso do Brasil ainda é um artigo raro. Você tem que ter um projeto com o perfil muito comercial, que o cara tenha a certeza que vai dar retorno.”

Diante da constatação de que a produtora Rio de Janeiro 1 financia seus projetos de filme através dos mecanismos de fomento foi questionada se existe uma taxa de administração que as produtoras recebam e o motivo para isso. O entrevistado E respondeu que existe o recebimento da taxa de administração que equivale a uma taxa de gerenciamento do projeto. A produtora faz uso desta remuneração para conseguir pagar seu custo fixo.

A partir da existência da taxa de administração recebida pela produtora, foi perguntado ao entrevistado E quantos filmes deveriam ser lançados para a produtora Rio de Janeiro 1

conseguir cobrir o seu custo fixo. Como a produtora em questão possui outros produtos além dos filmes, ela consegue cobrir seu custo através da receita dos programas de televisão.

Depende do tamanho da produtora. Temos um custo fixo de R\$ 300 mil por mês, são R\$3,6 milhões ao ano. Se estivermos falando dos 10% da taxa de administração, nós deveríamos produzir R\$ 40 milhões em filmes por ano. Faturamos quase isso em televisão.

O entrevistado E complementou que se a produtora só produzisse filmes, provavelmente teria um custo fixo muito menor. Seria possível ter uma equipe reduzida e a taxa de administração poderia cobrir alguns anos de atividade da produtora, até que fosse desenvolvido um próximo projeto. Algumas produtoras vivem baseadas neste modelo de negócio. Cesário (2009) aponta para a possível ineficiência deste modelo de negócio ao garantir uma remuneração ao produtor e retirar seu compromisso de buscar resultados através de sua exibição.

A produtora Rio de Janeiro 1, apesar de fazer uso dos recursos incentivados em suas produções não depende da taxa de administração para cobrir seus custos fixos por possuir outros produtos além dos filmes, como por exemplo, as séries de televisão.

### **5.2.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

O entrevistado E foi perguntado sobre o tamanho dos orçamentos dos filmes e se existe um valor máximo de produção definido na produtora. Para ele, o governo direcionou a indústria a fazer filmes de sete milhões de reais através dos mecanismos de fomento disponíveis no país para produções audiovisuais.

[...] É uma coisa que hoje em dia a gente tenta se unir para discutir com o governo porque não faz muito sentido. Ele está tabelando os orçamentos das produções. De repente, seria melhor investir vinte milhões em um projeto que irá acontecer aqui e lá fora, do que investir em três projetos de sete milhões. Um filme de sete milhões gera no máximo um determinado produto. Esse produto não gera cinematografia para o país, que deveria ser o objetivo final do órgão regulador. A gente acaba fazendo filmes para o mercado local e que não são perenes.

Para o entrevistado E, essa discussão deve ser feita em relação aos instrumentos de financiamento de um filme no país.

O entrevistado E comentou que a produtora Rio de Janeiro 1 trabalha com o mesmo orçamento de custos em seus filmes. Conseguem captar através do FSA e artigos do audiovisual. Dessa forma, suas produções se baseiam neste patamar de custo.

O entrevistado E contrastou a forma de pensar da nova geração do cinema com a geração mais antiga. No passado os orçamentos eram mais inchados levando em consideração a remuneração do diretor e produtor para os próximos anos, até o seu próximo projeto. Assemelhavam-se à estrutura de publicidade.

Hoje em dia, a geração mais nova, está em busca do ticket. Eles entenderam que o prêmio está no ticket. O fato de a gente conseguir financiar um projeto com dinheiro incentivado é só uma sorte que nós temos. Colocaremos apenas 5% e o negócio será seu para você explorar. Então vamos pensar em explorar da melhor maneira possível.

O entrevistado E complementou que antigamente não havia essa visão e isso fez com que os orçamentos das produções atuais reduzissem. Os filmes no passado eram feitos com orçamentos de dez a doze milhões de reais.

Antigamente as produtoras não vislumbravam resultados na bilheteria. Consequentemente não faziam plano de negócio pensando na mesma. O entrevistado E comentou que atualmente estão buscando um modelo que seja mais eficiente e que tenha como foco o ticket, ou seja, a bilheteria.

Diante da constatação da forma de pensar atual do patamar dos orçamentos de um filme foi questionado qual o custo mais significativo de uma produção. O entrevistado E comentou que talento é um item relevante. “Pessoal sempre será grande parte do orçamento. Talento pesa, dependendo do talento ele pode custar até 10% do orçamento.”

O entrevistado E complementou que o custo de produção no Brasil é muito alto se comparado a outros países da América Latina.

O custo de produção no Brasil é muito alto. Se hoje em dia o modelo mudasse para recursos privados, provavelmente ninguém filmaria mais no Brasil, iria filmar na Argentina, no Uruguai. Os técnicos no Brasil são bons, mas a mão de obra é muito cara.

O entrevistado E concluiu que este alto custo prejudica o cinema no país de duas formas: para o produto nacional e no Brasil como um provedor de serviços, local onde produtoras de outros países poderiam vir filmar. Este alto custo deve estar relacionado ao

ambiente econômico brasileiro, caracterizado pela alta carga tributária, elevada taxa de juros e câmbio desvalorizado.

### 5.2.3. RECEITA

Foi perguntado ao entrevistado E quais premissas são levadas em consideração quando são estimadas as receitas de um filme.

Pensamos a qual público o filme se destinará. Se você quer que um filme tenha público acima de um milhão no Brasil, ele não pode ser com censura acima de 14 anos. Acima dessa idade já começa a ser difícil romper a barreira de um milhão de ingressos.

Ele justificou esta censura máxima de 14 anos pelo fato da juventude ser a grande consumidora de filmes, eles levam a família ao cinema.

Como as diferentes janelas de exibição são formas de comercialização do filme em diferentes plataformas e períodos de tempo distintos, foi perguntado ao entrevistado E sobre a remuneração nas diferentes janelas de exibição.

Cada vez mais as janelas estão diminuindo. Normalmente são seis meses de cinema, depois vem o VOD, depois a TV paga e novas janelas como Netflix, que podem ser simultâneas e depois a TV aberta. A remuneração de todas as janelas é atrelada ao resultado da bilheteria. Se o filme não tiver um bom desempenho no cinema, o restante da cadeia não o salvará. Se ele for muito bem no cinema a cadeia dele seguirá este desempenho. Hoje em dia cada vez mais esta cadeia existe.

Este entendimento é corroborado pela literatura que aponta a sala de cinema como um sinalizador do desempenho do filme nas janelas de exibição subsequentes. (CESÁRIO, 2009).

A partir do entendimento da importância da bilheteria na remuneração de todas as janelas de exibição foi perguntado ao entrevistado E se a produtora almeja uma bilheteria mínima em seus filmes.

Eu te diria que qualquer pessoa que faça um milhão de público é um herói, porque é muito difícil. Realmente depende do filme que você tem, da ambição que tem para ele. De repente um filme que faça trezentos mil de público deixará todos felizes. Se a gente fizer um filme de terror e ele fizer quinhentos mil de público, para gente será excelente. Teremos criado um negócio que a gente poderá vir a trabalhar em cima. Se ele der cento e

cinquenta mil eu não diria que o filme deu errado, mas de repente não faria outro de novo.

A bilheteria auferida no filme poderá gerar resultado positivo em função do montante investido em sua produção. No entanto, segundo o entrevistado fazer um público de um milhão já seria motivo de sucesso pela dificuldade que os filmes nacionais encontram em função da grande oferta de filmes americanos que competem pela atenção do público no país.

O entrevistado E foi perguntado sobre a divisão percentual da receita de bilheteria entre as diferentes entidades da cadeia produtiva para ser compreendido o quanto da bilheteria é destinada para a produtora. “Normalmente, o exibidor receberá 50%, o distribuidor recebe uma comissão de distribuição entre 10 e 30%, o PA é abatido e o produtor fica com o restante.”

#### 5.2.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE

A partir do entendimento dos recursos financeiros utilizados na produção de um filme na produtora Rio de Janeiro 1, e dos custos e receitas de um filme foi perguntado ao entrevistado E qual premissa é mais difícil de ser estimada na produção de um filme. Ele respondeu a estimativa da receita e complementou que não temos no Brasil atores que garantam a bilheteria de um filme como em Hollywood.

Normalmente os principais instrumentos são os talentos que você agrega em um filme. O Brasil nunca teve até cinco anos atrás, e hoje em dia a gente tenta entender se tem talentos *bancables*. Nos Estados Unidos, por exemplo, você sabe que se o filme for estrelado pelo Ben Stiller, de cem filmes, noventa e cinco filmes darão certo. Tínhamos o Bruno Mazzeo que estava se caminhando para ser um cara desses. Hoje em dia você tem uma *educated guess* bem melhor, mas é um grande chute.

Diante das incertezas de se prever o sucesso comercial de um filme o entrevistado E foi questionado se utiliza algum mecanismo de gestão no planejamento. Ele comentou que utilizam cenários no lançamento do filme, mas não no momento da elaboração do orçamento.

O planejamento vem mais perto do lançamento, porque você sabe o que efetivamente tem em mãos. Você tem o roteiro, o ator. Mas aí o ator faz o filme de uma maneira diferente do que você havia imaginado. Quando o produto estiver efetivamente pronto eu sei para onde posso vender esse negócio e a partir daí a gente vai criar modelos para ver quanto iremos investir no lançamento. Essa hora que efetivamente estaremos colocando

dinheiro. Até aquele momento foi usado recurso incentivado. Nesse momento fazemos cenários.

O PA é um custo que deve ser incorrido pela produtora, mas que em muitos casos é adiantado pela distribuidora em nome da produtora. A partir deste entendimento foi perguntado ao entrevistado E se a produtora Rio de Janeiro 1 arcava com este custo ou se pedia adiantamento à distribuidora.

Estamos buscando levantar o PA. Converso muito com um dos nossos sócios para levantarmos um fundo para o PA. Acho que é viável e um bom negócio para ele. Para gente é melhor porque damos um *equity* menor para distribuidora.

Como o PA tem retenção prioritária, ele precisará ser devolvido antes da distribuição da receita entre a distribuidora e a produtora e, portanto, ele precisa ser feito em um montante no qual seja possível ser recuperado no futuro.

A partir da constatação da importância da determinação do patamar de custos atrelados ao lançamento de um filme, foi perguntado ao entrevistado E se era possível alterar o tamanho do lançamento depois do filme ter sido lançado.

Vai depender da estratégia que você monta para o lançamento com o distribuidor. Se o filme estiver indo bem você pode aumentar o número de salas de exibição e o distribuidor articulará isso. É possível no primeiro fim de semana de lançamento mapear quais regiões foram bem. Para no segundo momento ser mais assertivo e ir onde efetivamente está o ticket. No primeiro fim de semana muita cópia não significa resultado, pelo contrário, significa que eu estou reduzindo o meu público médio.

O entrevistado E foi questionado se a produtora Rio de Janeiro 1 fazia algum acompanhamento ao longo da produção do orçamento que eles haviam preparado. Ele respondeu que é feito diariamente.

Olhamos o realizado versus o que havia sido orçado. Por exemplo, vemos que o item arte custará R\$ 200 mil e havíamos orçado R\$ 100 mil. Aí você pode tentar trazê-lo para R\$ 150 mil. No entanto, não iremos estourar o orçamento total.

O depoimento do entrevistado E indica o quanto o ambiente é incerto, as projeções podem alterar em 50%.

O controle realizado pela produtora Rio de Janeiro 1 tem como objetivo tornar a produção mais eficiente e otimizar a alocação de recursos disponíveis (DAVILA *et al.*, 2009;

FAURÉ e ROULEAU, 2011; LUFT e SHIELDS, 2003; KING, CLARKSON e WALLACE, 2010). Diante do fato do orçamento não poder estourar em hipótese alguma, uma vez que os recursos já foram captados, a única saída é o controle rígido sobre a execução da produção para controlar os custos.

O entrevistado E destacou um ponto em relação à antecedência que um orçamento tem que ser elaborado para Ancine e comparou com a produção para televisão.

Você manda um orçamento para Ancine de um filme que você fará daqui a dois anos, então você tem que colocar gordura invariavelmente. Você pode acertar ou errar. Para produção de TV em quatro meses o programa estará no ar. Com isso, o orçamento pode ser administrado para ser rentável. Na Ancine temos que prestar contas e devolver o que não usarmos. Você pode fazer um redimensionamento do seu projeto, mas têm regras específicas. Não é possível alterar um item nem 20% a mais nem a menos do que havia sido orçado.

O entrevistado E foi indagado se a Produtora Rio de Janeiro 1 usa algum sistema de controle. Ele respondeu que fazem uso de um sistema comprado, chamado Pro Filme. O entrevistado E comentou que só tem conhecimento de uma produtora que utiliza um sistema próprio.

Pelos relatos da entrevista pode ser observado um olhar para a busca pelo retorno, pela bilheteria. Como mecanismos para lidar com as incertezas a Produtora Rio de Janeiro 1 faz revisões orçamentárias e elabora cenários para ajudá-la a decidir o tamanho do lançamento adequado para cada filme.

### **5.3. PRODUTORA DE GRANDE PORTE: RIO DE JANEIRO 2**

A produtora investigada está localizada no Rio de Janeiro e possui mais de 160 filmes lançados, sobretudo, no modelo de coprodução com participação patrimonial nos filmes. Possui 16 funcionários e foi criada em 1998. Sua filmografia contempla gêneros variados.

Foi realizada uma entrevista com duração de quarenta e cinco minutos com um integrante desta empresa. O entrevistado, aqui referido como entrevistado F, é gerente de planejamento e custos na produtora Rio de Janeiro 2. Atua há 12 anos na organização.



### 5.3.1. RECURSOS CAPTADOS

O entrevistado F foi perguntado a respeito dos recursos financeiros que a Produtora Rio de Janeiro 2 injeta nas coproduções das quais participa. O entrevistado F respondeu que a produtora aporta recursos em suas coproduções de duas formas distintas: através do artigo 3A e da divulgação de lançamento em comerciais de televisão e em outros veículos de comunicação.

Desde 2010, a lei do Audiovisual passou a ter o artigo 3A, que permite que as empresas que fazem remessas de recursos para o exterior na compra de direitos de conteúdo audiovisual ou esportivo possam fazer uso dessa lei de incentivo para investir parte dos impostos na coprodução de filmes nacionais.

Diante do entendimento do modelo de negócio da Produtora Rio de Janeiro 2, foi perguntado ao entrevistado F qual a participação percentual da produtora nos filmes que coproduz. Foi respondido que cada acordo possui uma negociação específica que variará em função do tamanho do orçamento do filme e da divulgação feita em mídia do lançamento do filme.

Além das duas participações citadas acima, existe um envolvimento artístico significativo nas produções que a produtora participa.

Tem uma participação artística bem mais intensa, um trabalho de leitura de roteiro que é feito pela própria área da produtora, através de leitores especializados. [...] Tem o pessoal de produção que também faz a leitura dos roteiros para avaliar qual o potencial daquele filme, em qual horário ele pode ser exibido na grade da televisão aberta. Além disso, tem o comitê da produtora que é composto por diretores e consultores artísticos. Esse comitê define os projetos que estão mais aderentes à política da produtora em termos de pluralidade de gêneros, diversidade de produtores e diretores.

O entrevistado F foi questionado se havia participação de investidores privados com capital de risco nas produções da produtora Rio de Janeiro 2. Ele comentou que investimento privado com objetivo de lucro era muito difícil de ocorrer.

O modelo do cinema brasileiro é muito apoiado nas leis de incentivo. Normalmente são as empresas de televisão ou estúdios, via artigos 3 e 3A, ou são os patrocinadores e investidores através do uso da renúncia do imposto de renda que investem através dos artigos 1 e 1A. São empresas lucrativas que destinam parte do imposto de renda para as produções, através da renúncia fiscal.

### 5.3.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME

Em relação ao orçamento de um filme, o entrevistado F afirmou que os custos mais relevantes de uma produção se referem à etapa de produção, que representa normalmente 80% do custo total.

A filmagem é muito cara, geralmente tem duração de quatro semanas. Então tem que estar tudo bem alinhado. São muitas pessoas envolvidas num momento só. Você não pode errar, tem que começar e terminar dentro do tempo planejado.

O entrevistado F comentou que o custo *above the line*, ou seja, custo com diretores, elenco, diretor de fotografia é muito significativo dentro do custo de uma produção de filme: “esse custo vai depender do número de personagens e do número de protagonistas.”

Segundo Daniels, Leedy e Sills, (1998) o custo com talentos consome mais de 50% do orçamento total de um filme. O custo com talentos de um filme é, portanto, muito significativo. A resposta do entrevistado F corrobora esta afirmação apontada na literatura.

Um modelo de orçamento é demonstrado abaixo na tabela 2 de forma ilustrativa para indicar quais rubricas são consideradas no orçamento de um filme. Os números foram destacados em reais e como percentual do total do orçamento para que possam ser sinalizados os custos mais relevantes nesta produção. Este orçamento não considera os custos de lançamento.

Pode ser observado que o orçamento é dividido pelas etapas de desenvolvimento, pré-produção, filmagem e pós-produção e destaca também as despesas administrativas e tributos. O orçamento fornecido para pesquisadora apresenta ainda subitens, dos demonstrados abaixo, como por exemplo, o orçamento por personagem, a equipe é subdividida em produtor, diretor, entre outros integrantes da equipe. Por ser um arquivo muito extenso, optou-se por mostrar nesta seção sua versão resumida, no entanto, no apêndice 4 desta pesquisa é destacado o orçamento em sua totalidade.

Se analisarmos um tipo de despesa específico, a despesa com equipe técnica e artística é a mais relevante, totalizando 29% do orçamento quando consideradas as etapas de desenvolvimento, pré-produção e filmagem. No entanto, a fase de produção e filmagem é a etapa com custos mais significativos, representando 63% do orçamento total.

O orçamento destacado abaixo possui duas colunas, a primeira com valores orçados e a segunda destes valores como proporção do total.

**TABELA 2: MODELO DE ORÇAMENTO DE UM FILME DE DRAMA**

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
<b>1</b>	<b>Desenvolvimento de Projeto</b>	<b>67.500,00</b>	<b>2%</b>
1.1	Roteiro	64.500,00	1%
1.2	Projeto Gráfico	3.000,00	0%
<b>2</b>	<b>Pré-Produção</b>	<b>538.700,00</b>	<b>12%</b>
2.1	Equipe	398.000,00	9%
2.2	Alimentação	40.500,00	1%
2.3	Hospedagem	31.500,00	1%
2.4	Passagens Aéreas	25.200,00	1%
2.5	Transporte	20.800,00	0%
2.6	Despesas de Produção	22.700,00	1%
<b>3</b>	<b>Produção e Filmagem</b>	<b>2.696.400,00</b>	<b>63%</b>
3.1	Equipe	801.600,00	19%
3.2	Elenco Principal	300.000,00	7%
3.3	Elenco Coadjuvante	30.000,00	1%
3.4	Elenco Secundário	22.800,00	1%
3.5	Figuração	50.400,00	1%
3.6	Cenografia	260.000,00	6%
3.7	Figurino	70.000,00	2%
3.8	Maquiagem	15.000,00	0%
3.9	Equipamento	448.000,00	10%
3.10	Material Sensível	6.700,00	0%
3.12	Alimentação	118.200,00	3%
3.13	Transporte	93.400,00	2%
3.14	Passagens Aéreas (trecho)	34.800,00	1%
3.15	Hospedagem (locais)	63.000,00	1%
3.16	Despesas de Produção	382.500,00	9%
<b>4</b>	<b>Pós-Produção</b>	<b>801.130,90</b>	<b>19%</b>
4.1	Equipe	154.600,00	4%
4.2	Material sensível	4.200,00	0%
4.3	Laboratório de imagem	296.143,40	7%
4.4	Estúdio de som / efeitos sonoros	58.087,50	1%
4.5	Edição de imagens / som	83.900,00	2%
4.6	Letreiros/créditos	9.000,00	0%
4.7	Efeitos de imagem / som	55.000,00	1%
4.8	Música original	112.000,00	3%
4.9	Direitos autorais de obra musical	10.000,00	0%
4.10	Alimentação	7.200,00	0%
4.11	Transporte	2.000,00	0%
4.12	Passagens Aéreas (trecho)	4.800,00	0%
4.13	Hospedagem (locais)	4.200,00	0%
<b>5</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	<b>185.000,00</b>	<b>4%</b>
5.1	Advogado	25.000,00	1%
5.2	Aluguel de base de produção	70.000,00	2%
5.3	Contador	15.000,00	0%
5.4	Controller	10.000,00	0%
5.5	Cópias e Encadernações	4.000,00	0%
5.6	Correio	4.000,00	0%
5.7	Depto Pessoal/Auxiliar		
5.7	Escritório	20.000,00	0%
5.8	Material de Escritório	3.000,00	0%
5.9	Mensageiro / Courier	7.000,00	0%
5.11	Telefone	27.000,00	1%
<b>6</b>	<b>Tributos e Taxas</b>	<b>23.000,00</b>	<b>1%</b>
6.1	Encargos Sociais	23.000,00	1%
<b>Total de Produção</b>		<b>4.311.730,90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora em cima de arquivo de Excel enviado pela produtora

### 5.3.3. RECEITA

Em relação à receita de um filme foi perguntado ao entrevistado qual o percentual em média proveniente das diferentes janelas de exibição dos filmes que a Produtora Rio de Janeiro 2 coproduziu. Foi respondido que em geral 80% da receita é oriunda do cinema, e que os 20% restantes se dividem nas mesmas proporções entre DVDs e VOD; televisão aberta; televisão paga e venda internacional.

O entrevistado F complementou que o tempo de intervalo entre as janelas de exibição está passando por um processo de encurtamento. Normalmente o mais convencional é a exibição iniciar na janela mais exclusiva e evoluir progressivamente para as janelas mais abertas. “Hoje em dia os filmes costumam ir para televisão aberta em dezoito meses, salvo algumas exceções. A tendência é esse tempo abaixar para doze ou catorze meses daqui a mais um tempo.”

### 5.3.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE

O entrevistado F foi questionado se havia um número definido de filmes a ser produzido anualmente na Produtora Rio de Janeiro 2. Ele respondeu que não existia um número máximo de filmes. Atualmente participam de aproximadamente trinta e quatro coproduções de ficção e documentários. Antigamente faziam doze filmes por ano. A Produtora Rio de Janeiro 2 tem o objetivo de fazer mais documentários no futuro. Além dos documentários participam em filmes de comédia, suspense e drama.

Em relação ao planejamento feito na Produtora Rio de Janeiro 2, o entrevistado F comentou que a cada ano é montada uma carteira de filmes a serem produzidos. Em cima desta carteira é montado um cronograma que é revisado a cada seis meses.

Como somos coprodutores minoritários o controle deste cronograma é pequeno. Na medida que você vai escolhendo os filmes, você vai montando a carteira de filmes que serão produzidos no próximo ano. Normalmente fazemos uma revisão a cada seis meses do que acontecerá nos próximos doze meses.

A fala do entrevistado F citada acima indica que eles fazem uso do orçamento ajustado periodicamente (*rolling budget*). O orçamento é revisado a cada seis meses de modo que sempre tenham um período de doze meses. Imprevistos podem ocorrer, como por exemplo,

um filme que estava marcado para ser produzido em uma determinada data pode ser adiado por causa da indisponibilidade de um determinado talento participar do filme naquela data prevista.

A revisão constante do orçamento foi sugerida por DeFillipi e Arthur (1998) na produção de um filme, uma vez que interrupções não previstas podem afetar o cronograma e custos da produção.

A partir da definição da carteira de filmes de um determinado ano da Produtora Rio de Janeiro 2 são feitas estimativas de qual público aqueles filmes podem alcançar no cinema, qual o potencial que aqueles filmes podem ter em vendas em DVD e VOD. A escolha dos filmes, no entanto, não é feita em função do potencial de bilheteria que determinado filme fará.

Na hora da escolha dos projetos este (a bilheteria) não é o maior motivador. A gente procura dar uma diversificada de carteira, a gente entende que comédia é um gênero que o Brasil faz bem, mas a gente também entende que isto é cíclico e que pode levar ao desgaste. Então procuramos desenvolver outros gêneros.

Diante do entendimento do processo de planejamento feito na Produtora Rio de Janeiro 2 foi perguntado ao entrevistado F que etapa acontece primeiro: a estimativa do potencial de receita de um filme para se pensar no seu custo ou vice-versa. “Sinceramente acho que não acontece nem uma coisa nem outra. Primeiro pensa-se na ideia de um filme e avalia-se se ela é boa. E então vemos quanto ela custará e para qual público aquele projeto se aplica.”

Este racional feito na produção de um filme é diferente do proposto por Atrill e McLaney (2014) que sugerem que o orçamento das vendas normalmente é o primeiro a ser preparado, uma vez que a quantidade vendida na maioria dos casos determinará o nível da produção. A opinião do entrevistado F indica que a determinação do custo de um filme independe da projeção da quantidade de ingressos vendidos.

Foi perguntado ao entrevistado F quais as premissas mais difíceis de serem estimadas no planejamento de um filme.

Tentamos estimar a quantidade de público que o filme fará, mas isso é muito difícil, não existe fórmula. As estimativas e premissas vão mudando à medida que o filme vai ficando pronto. O filme começa com um roteiro, as vezes o filme é maravilhoso naquele momento, e quando vai para produção não é possível montar um *cast* condizente com o roteiro. O filme então já fica meio mais ou menos. Quando o filme é finalizado percebe-se que não

ficou como foi imaginado no início do projeto. Ou acontece o contrário. Você tem os dois movimentos.

Em seguida o entrevistado F comentou sobre os tipos de controles exercidos na Produtora Rio de Janeiro 2.

Acompanhamos o andamento da produção e quando as produtoras estão com alguma dificuldade elas voltam para gente para ver se podemos ajudar de alguma forma. Mas isso normalmente não é nossa responsabilidade, a não ser que lá atrás tenhamos formalizado essa função. [...] Fazemos muito o planejamento dos filmes que acontecerão nos próximos 12 meses e monitoramos se os filmes serão lançados naquelas datas. Se tiver sido adiado, a previsão de receita será postergada.

Além dos controles citados acima, o entrevistado F também explicou que a empresa Rio de Janeiro 2 busca distribuir os lançamentos dos filmes ao longo do ano. Esta tarefa é complexa por envolver alguns agentes: a distribuidora do filme e as distribuidoras dos outros filmes que disputam por espaço nas salas de exibição. A campanha do filme tem que ser feita em função das datas de lançamento. “O número de salas é limitado e todos querem lançar seus filmes nas melhores datas, que são férias de janeiro e julho, feriados prolongados, datas festivas.”

Diante da opinião do entrevistado F a respeito da dificuldade de prever o resultado final do filme e consequentemente de se estimar a receita de um filme foi perguntado ao entrevistado se eles utilizam alguma outra ferramenta de gestão para lidar com a incerteza além da revisão orçamentária citada acima.

Ele comentou que usam cenários quando precisam medir o retorno de um determinado filme. Usam muito o conceito de “*film like*”, ou seja, avaliam com que filme já lançado o filme em questão se assemelha. Diante da escolha de um filme parecido podem inferir que o público dos dois filmes possa ser parecido. Segundo o entrevistado F: “A vida de cinema não é fácil a gente erra toda hora.”

#### **5.4. PRODUTORA DE MÉDIO PORTE: RIO DE JANEIRO 3**

A produtora investigada está localizada no Rio de Janeiro e possui oito filmes lançados e três em fase de desenvolvimento/produção/finalização. Além da produção cinematográfica

atua também com a produção de séries para televisão. Possui nove funcionários em sua estrutura fixa e a cada projeto mais pessoas são contratadas temporariamente.

Foi realizada uma entrevista com duração de uma hora e vinte minutos com um integrante desta empresa. O entrevistado, aqui referido como entrevistado G, é produtor e dono da Rio de Janeiro 3, uma empresa familiar. Tem 56 anos de idade e fundou esta empresa há 8 anos.

A Produtora Rio de Janeiro 3 nasceu com o intuito da demanda. Por uma percepção do produtor ao mercado eu escolhi os gêneros dos filmes que eu queria fazer e de que maneira. [...] Tem que ter um filme certo, com o gênero certo para o público certo.

#### **5.4.1. RECURSOS CAPTADOS**

O entrevistado G foi questionado a respeito dos recursos que são aportados em seus filmes. Para ele não existiria cinema no Brasil caso não houvesse as leis de incentivo e o FSA. A sua produtora costuma participar de editais públicos, editais estaduais e municipais e captar recursos disponibilizados pela distribuidora. A distribuidora pode ter acesso ao artigo 3A na qual é possível captar até R\$ 3 milhões pelas leis do audiovisual.

Uma vez compreendido que a Produtora Rio de Janeiro 3 utiliza a lei do audiovisual, através de sua participação em editais, pode ser concluído que ela recebe a taxa de remuneração à produtora pela gestão do projeto.

Essa taxa nada mais é do que uma taxa para administrar os bens e os valores para você produzir o filme e você trabalha no mínimo seis anos entre a escolha da ideia e a comercialização final da televisão aberta. É uma janela que a produtora se remunera com 10% do custo de produção do filme.

A Produtora Rio de Janeiro 3 possui sete funcionários trabalhando para captação dos R\$ 4 milhões disponibilizados pela lei do audiovisual. O entrevistado G comentou, no entanto, que o momento de crise que o país está vivenciando está dificultando a captação de recursos através do mecanismo de renúncia fiscal.

Estamos vivendo um momento muito difícil, as empresas não estão dando lucro com a incerteza do momento de vida. Graças a Deus existe o FSA. Ele escolhe os projetos. Tenho um percentual altíssimo no FSA, porque todos os investimentos que eu peguei com eles eu devolvi. Tenho o suporte

automático do FSA, ele está ligado diretamente ao desempenho do seu filme em um período de um ano.

O suporte automático do FSA é um recurso meritocrático, baseado no desempenho do filme nas salas de cinema. Este dinheiro não fica atrelado a nenhum projeto específico, a produtora tem a liberdade de escolher onde ele será utilizado. Este recurso facilita a capitalização das produtoras, fato criticado pelo Silva (2010) ao comentar as dificuldades que as produtoras enfrentam pelo fato de as leis de incentivo serem concedidas aos projetos e não às produtoras.

A Produtora Rio de Janeiro 3 também foi premiada pela Rio Filme, instituição que apoia o cinema, em função do bom desempenho de dois filmes. Através do reconhecimento da produtora no mercado e dos prêmios por desempenho a Produtora Rio de Janeiro 3 já garantiu a produção dos seus três próximos filmes.

A possibilidade de premiação dos filmes com bom desempenho na bilheteria funciona como um estímulo ao produtor de procurar resultados na bilheteria e não se contentar apenas com o recebimento da taxa de administração.

O capital de giro necessário para cobrir o custo fixo da produtora é proveniente da taxa de remuneração recebida pelos projetos, da comercialização dos programas de televisão, dos prêmios de desempenho pelos filmes com grandes bilheterias e da própria receita dos filmes recebidas nas diferentes janelas de exibição.

#### **5.4.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

Foi perguntado ao entrevistado G se existe algum custo mais relevante no orçamento de um filme. Ele respondeu que os custos atrelados à etapa de filmagem: equipes artística e técnica, infraestrutura e equipamentos são os custos mais elevados do orçamento. A filmagem costumava demorar entre seis e sete semanas. Atualmente esse tempo tem sido reduzido em função dos altos custos das semanas de filmagem para cinco a sete semanas.

Ele complementou que atualmente as produtoras têm investido bastante na fase de desenvolvimento, como por exemplo, a compra de direitos autorais ou contratação de roteiristas. Dispêndio que não era significativo no passado.

A partir da compreensão de que a equipe artística é uma das rubricas de maior relevância de um orçamento de filme, foi perguntado ao entrevistado G se a produtora



costuma contratar talentos conhecidos em suas produções. Ele comentou que existem, atualmente, no país artistas conhecidos e que atraem o público ao cinema. Seus filmes costumam ter no elenco algum destes artistas. O curioso, no entanto, é que existem atores conhecidos e com boa atuação, mas que não atraem o público as salas de cinema.

Na produtora Rio de Janeiro 3 é feito um orçamento para cada projeto de filme separado por semanas. O entrevistado G comentou sobre o orçamento usual dos filmes que produz:

Tento trabalhar com um universo de orçamentos de R\$ 9 milhões, ele está só um pouco acima do valor permitido por lei para captar com dinheiro subsidiado, porque eu quero me aproveitar das leis de incentivo para viabilizar a proposta da minha produtora. Tenho que pensar nisso para pensar na ideia do filme.

A resposta do entrevistado G indica que os orçamentos dos filmes produzidos na Produtora Rio de Janeiro 3 não ultrapassam o patamar de custo de R\$ 9 milhões.

#### **5.4.3. RECEITA**

Após o entendimento sobre as fontes de recurso para produção de um filme e o orçamento foram feitas perguntas sobre a receita de um filme. Foi perguntado ao entrevistado G se existia uma bilheteria mínima desejável para um filme.

Isso faz parte da atividade, você nunca sabe. Eu tenho um critério que qualquer filme é bom desde que não dê prejuízo para os parceiros. [...] Se você lançar o filme muito grande e ele não der público o prejuízo será grande. [...] Você tem que ter discernimento para escolher o tamanho da campanha.

Pela resposta do entrevistado G, pode ser inferido que a bilheteria ideal dependerá do tamanho da divulgação do filme.

Foi perguntado ao entrevistado G sobre a divisão percentual da receita de bilheteria entre as diferentes entidades da cadeia produtiva para ser entendido o quanto da bilheteria é destinada para a produtora. O resultado comercial do projeto é o exibidor receber 50%, o distribuidor recebe aproximadamente 35% e o produtor fica com 15%.

Entre os 35% e 15% vai variar a força de cada um. O produtor precisa melhorar a sua participação neste negócio. Na verdade, produtor e

distribuidor devem ser sócios do negócio, para o mercado se fortalecer. Enquanto as produtoras não forem fortes não poderão gerar bons filmes. Esse modelo é muito desigual e precisa ser revisto. É importante o produtor ganhar dinheiro junto com a distribuidora. Você tem que pensar na engenharia do negócio. O que importa para o exibidor é o cinema cheio.

Diante da constatação de que a escolha do tamanho de divulgação de um filme é importante, foi perguntado ao entrevistado G se a Produtora Rio de Janeiro 3 arcava com o custo do PA ou se a distribuidora adiantava em seu nome. Ele respondeu que este dinheiro sempre foi adiantado pelas distribuidoras.

Em relação às janelas de exibição de um filme, o entrevistado G comentou que o cinema tem um papel importante na cadeia de valor do filme, uma vez que os contratos são ligados ao desempenho do filme na bilheteria de cinema. Ele complementou que o VOD é uma janela na qual a produtora tem grande interesse de explorar.

Hoje em dia a janela que mais nos interessa é o VOD. Ela é diferente da televisão aberta. Se o filme tiver feito sucesso no cinema e tiver pago o PA, a partir daí as próximas janelas serão um ótimo negócio. Se você ganhar 30% de qualquer receita que venha depois será um ótimo negócio.

#### **5.4.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE**

A partir do entendimento do orçamento de custos de um filme e da receita na Produtora Rio de Janeiro 3 foi questionado ao entrevistado G que etapa ocorre primeiro: a estimativa do potencial de bilheteria de um filme para se pensar em um orçamento de custo que se adeque a esta demanda ou o contrário. “Os dois acontecem ao mesmo tempo ao longo do processo. Não faria um filme sobre a Segunda Guerra Mundial, por exemplo.”

A decisão em não produzir filmes de guerra provavelmente existe em função dos altos custos atrelados a sua produção. Como a maior parte dos recursos aportados nos projetos da produtora é proveniente das leis de incentivo eles evitam ultrapassar o patamar de R\$ 9 milhões em suas produções.

Na produtora Rio de Janeiro 3 é feito um acompanhamento diário do fluxo de caixa por projeto. O entrevistado G comentou que no passado já utilizou dois programas para o controle dos projetos, mas que atualmente utilizam planilhas no Excel de forma que sejam adequadas às solicitações de prestação de contas da Ancine. “O que nos importa como

objetivo final é uma prestação de contas impecável junto aos órgãos responsáveis. Precisamos comprovar que o recurso que a gente captou foi usado no filme.”

O controle de um filme precisa ser muito preciso, sobretudo por conta da prestação de contas à Ancine. Existem recursos que precisam ser utilizados com itens específicos. O dinheiro disponibilizado pela Rio Filme, por exemplo, precisa ser gasto com empresas do Rio de Janeiro. As rubricas específicas que serão gastas com aquele dinheiro no futuro precisam ser explicitadas.

Diante das incertezas enfrentadas durante a produção de um longa-metragem, como por exemplo, chuvas não previstas, um ator pode ficar doente entre outros imprevistos, o entrevistado G afirmou que possui como regra nunca começar a fazer um filme sem ter dinheiro para finalizá-lo. “Não adianta a produtora querer me pressionar para começar a filmar um produto. Eu só começo quando tiver 80% do projeto captado, porque aí eu garanto a entrega do filme.”

Em relação aos imprevistos citados acima o entrevistado G falou que existem algumas medidas tomadas para se proteger. Ele sempre faz seguros nos filmes da produtora. O seguro cobre a paralisação de um filme em função de um acidente de um diretor ou ator, por exemplo.

Ainda sobre o planejamento realizado na produtora, o entrevistado G afirmou que faz um planejamento de longo prazo, onde ele já sabe hoje quando filmará e lançará seus quatro próximos filmes. Esse planejamento é fundamental para o fortalecimento das produtoras.

Esse fortalecimento das produtoras, podendo gerar riqueza para que elas possam se sustentar, possam se planejar, saber que farão produtos no ano seguinte. [...] É importante pensarmos de maneira comercial independente do gênero.

#### **5.4.5. LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA**

Foi perguntado ao entrevistado G se existe conflito entre as lógicas artística e econômica na produção dos filmes da produtora. “Existindo mais de uma pessoa existe conflito. Imagina quando tem dinheiro envolvido, dois universos complementares envolvidos, para poder executar a ideia.”

O entrevistado complementou, no entanto, que apesar de possíveis divergências o desejo de todos é realizar o melhor filme.

A cinematografia do filme tem que existir. Você terá diferentes caminhos para atingir isso. Mas eu acho que a maneira de você escrever que determina tudo isso, é lá atrás, em uma série de televisão que produzi, era regra que não podiam ser feitas cenas em aeroportos, rodoviárias, e em grandes bailes. Por que não podia? Porque era muito caro, então já predeterminávamos que não podiam ser feitas cenas nestes lugares. [...] No momento da criação você já examina todas as possibilidades.

A definição de regras no início da criação de um projeto é um mecanismo para evitar conflitos entre as duas lógicas. Ao ser determinada a regra de proibição de filmagens em aeroportos o roteiro tem que ser criado de forma que atenda a esta definição. O entrevistado citou como solução a filmagem no carro com o barulho ao fundo de decolagem para induzir o espectador a imaginar o aeroporto. O entrevistado G acrescentou, no entanto, que é preciso ter a liberdade da ideia, não se pode proibir tudo.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os denominadores comuns e os pontos de divergência entre os quatro casos pesquisados, organizados pela perspectiva das cinco categorias utilizadas na análise das entrevistas.

### **6.1. RECURSOS CAPTADOS**

O modelo do cinema brasileiro é muito apoiado nas leis de incentivo. Empresas lucrativas destinam parte do imposto de renda para as produções, através da renúncia fiscal por meio da lei do audiovisual. Este modelo foi observado nas 3 produtoras investigadas no Rio de Janeiro.

As Produtoras Rio de Janeiro 1 e Rio de Janeiro 3 produzem seus filmes apenas através das leis de incentivo e do FSA na composição financeira dos seus filmes. Apesar de serem dependentes destes recursos, possuem uma visão de resultado e busca pela bilheteria. A Produtora Rio de Janeiro 3 deixou claro a importância dos prêmios que recebeu em função do bom desempenho na bilheteria e de ser bem classificada no FSA, uma vez que sempre retornou o dinheiro captado para o fundo.

A Produtora Rio de Janeiro 2, apesar de também utilizar recursos incentivados, possui um modelo de negócio diferente das demais. Ela atua na coprodução de filmes, disponibilizando recurso incentivado, via artigo 3A, consultoria artística e divulgação em mídia.

A Produtora São Paulo, por outro lado, possui um modelo de negócio onde combina recursos incentivados com recursos privados em busca de lucro na composição patrimonial de um projeto de filme. Com a introdução de um investidor privado a produtora visa o retorno financeiro além do reconhecimento artístico.

### **6.2. ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

Apenas duas produtoras disponibilizaram um modelo de orçamento para pesquisadora. Os dois modelos eram muito parecidos, divididos por etapas de produção (desenvolvimento,

filmagem e pós-produção) e as despesas eram detalhadas minuciosamente. Nos dois modelos de orçamento observados e nos relatos das entrevistas pode ser concluído que a etapa de produção e filmagem é a etapa que possui o maior dispêndio monetário. No orçamento disponibilizado pela Produtora Rio de Janeiro 2 esta etapa representou 63% do orçamento total.

Em conversa com um antigo executivo com longa experiência na indústria cinematográfica que trabalha atualmente no mercado financeiro ele comentou que o montante investido nos filmes é muito alto, se o controle não for feito de forma rigorosa, poderia levar uma empresa a quebrar (entrevista disponibilizada no apêndice 1). Esta afirmação nos faz inferir que a margem líquida auferida pela produtora não deve ser muito alta. Além disso, um eventual fracasso de bilheteria em um cenário de orçamento muito alto poderia levar uma produtora a falência.

O orçamento dos custos de um filme foi percebido como um processo mais previsível do que a estimativa da receita. A experiência foi descrita como um facilitador para a elaboração do orçamento. Além da facilidade na projeção dos custos, o reconhecimento da produtora através de sua experiência e credibilidade no mercado também foi descrito pela Produtora São Paulo e a Produtora Rio de Janeiro 2 como um diferencial na captação de talentos para um filme.

A produtora Rio de Janeiro 1 foi a única a mencionar os altos custos de produção praticados no Brasil e comparou com os custos nos outros países da América Latina que são muito menores. Se não existissem os mecanismos de fomento à produção audiovisual, possivelmente muitos filmes brasileiros poderiam ser filmados em outros países a fim de baratear os custos de produção.

Durante as investigações dos casos foi observado dois modelos de negócio diferentes para captação de recursos e orçamento de um filme. Uma baseada fortemente na captação de recursos incentivados e na elaboração de orçamentos no patamar de sete milhões de reais, valor de captação permitido através das leis do audiovisual. Este modelo foi observado nas três produtoras investigadas no Rio de Janeiro.

A Produtora São Paulo, por outro lado, utiliza outras fontes de financiamento além das leis de incentivo: investidor privado em busca de retorno. A empresa possui um racional de mercado, que visa a produção de filmes com o menor custo possível para obtenção de resultados a fim de remunerar a própria produtora e os sócios, investidores privados, que compõe as SCPs de cada projeto de filme. Neste caso, o patamar de custos dos seus filmes se

distancia do patamar praticado pelas demais produtoras com orçamentos em torno de sete a nove milhões de reais.

### 6.3. RECEITA

A bilheteria de um filme foi percebida nesta pesquisa como altamente volátil. As produtoras enfrentam a difícil missão de criar um projeto e determinar o seu orçamento sem saber se os orçamentos estabelecidos serão capazes de gerar receita necessária para obter resultado. A projeção da bilheteria de um filme foi relatada pelos quatro casos como a premissa mais difícil de ser estimada. Isto ocorre em grande parte pois a atribuição de valor a um filme é dada sobretudo pelos consumidores e prever seus gostos é muito subjetivo. Logo, os padrões de demanda são imprevisíveis (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009). Uma característica também comum a todos os casos foi a relevância da receita da bilheteria em relação as demais janelas de exibição.

Para compreender a parcela da bilheteria que é distribuída ao produtor é preciso entender a parcela que cada entidade da indústria cinematográfica recebe da receita da bilheteria. A tabela 3 abaixo demonstra a distribuição que normalmente ocorre da receita de bilheteria em três dos casos pesquisados, entre os diferentes agentes da cadeia cinematográfica. O percentual que varia entre as três produtoras é a parcela recebida pela distribuidora e pelo produtor. Esta parcela dependerá da força de cada agente e de quem arcará com o custo do PA. Atualmente a única produtora que arca com o custo do PA em seus filmes é a Produtora São Paulo. A Produtora Rio de Janeiro 1, no entanto, sinalizou o desejo de criar um fundo para arcar com este custo em seus próximos projetos. A Produtora Rio de Janeiro 3, por outro lado, não tem interesse em incorrer neste custo para evitar risco.

**TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA DE BILHETERIA ENTRE AS TRÊS ENTIDADES**

	São Paulo	Rio de Janeiro 1	Rio de Janeiro 3
Exibidor	50%	50%	50%
Distribuidora	10% - 25%	10% - 30%	35%
Produtora	25% - 40%	20% - 40%	15%

Fonte: Elaborada pela autora através das entrevistas realizadas

As quatro produtoras comentaram que o VOD é uma janela que vem crescendo nos últimos anos e na qual todas possuem interesse em explorar. A tabela 4, disposta abaixo, demonstra o percentual da receita oriunda de cada uma das janelas de exibição citadas por duas produtoras. Pode ser observado que o cinema é a janela mais relevante da cadeia.

O filme é um produto muito específico, uma vez produzido seus custos já foram todos incorridos e ele não poderá ser transformado em outro produto. Ele tem apenas a possibilidade de ser distribuído em formatos (filmes, seriados e minisséries) e plataformas diferentes. Nesse sentido, as diferentes janelas de exibição possibilitam a exploração comercial do filme sem aumentar seus custos de forma significativa por um maior período de tempo.

**TABELA 4: DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA DE UM FILME ENTRE AS JANELAS DE EXIBIÇÃO**

	São Paulo	Rio de Janeiro 1	Rio de Janeiro 2	Rio de Janeiro 3
Salas de cinema	80%	N/D	80%	N/D
TV aberta	15%	N/D	7%	N/D
VOD		N/D	7%	N/D
DVD	5%	N/D		N/D
TV fechada		N/D	7%	N/D

Fonte: Elaborada pela autora através das entrevistas realizadas

#### 6.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE

Analisando os dois orçamentos disponibilizados e o relato das entrevistas, pode ser concluído que as quatro produtoras investigadas praticam um controle do orçamento rígido. Todas elas realizam controle separado por projeto e ele é feito diariamente. Três produtoras fazem o acompanhamento e controle através do programa Excel e a Produtora Rio de Janeiro 2 utiliza o programa Pro Filme. A utilização do Excel foi destacada pela Produtora Rio de Janeiro 3 como uma boa opção por sua compatibilidade com as planilhas de prestação de contas da Ancine.

O processo de elaboração do orçamento foi percebido nos quatro casos como um processo participativo, ou seja, ele é feito em conjunto por diferentes áreas das produtoras.



Apesar de os modelos de negócio serem bem variados entre as quatro empresas, todas relataram as grandes incertezas que enfrentam durante a produção e filmagem de um filme e, principalmente, a incerteza em relação ao sucesso comercial dos seus filmes.

Para lidar com tais incertezas, os quatro casos citaram o uso de orçamentos contínuos. Além disso, a Produtora São Paulo e a Produtora Rio de Janeiro 1 elaboram cenários para tentar estimar a demanda do filme.

Outro mecanismo utilizado pela Produtora São Paulo e a Produtora Rio de Janeiro 2 é a criação de carteiras de projetos. Dessa forma, os projetos a serem feitos são escolhidos em conjunto, de modo que o sucesso de um filme possa subsidiar o insucesso de outro.

## **6.5. LÓGICAS ARTÍSTICA E ECONÔMICA**

Os quatro casos não sugeriram existência de conflitos entre as lógicas artística e econômica. A dinâmica entre as duas dimensões foi descrita como consensual, o objetivo final entre todos os envolvidos na produção cinematográfica foi descrito como sendo a produção do melhor filme possível. Embora questões financeiras sejam relevantes na viabilização de um projeto de filme, no primeiro momento da escolha do projeto a história a ser contada é o principal motivador.

## 7. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo investigar os principais mecanismos de gestão utilizados no planejamento na indústria cinematográfica. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos, envolvendo quatro produtoras cinematográficas, localizadas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Serão detalhados abaixo os principais pontos de convergência e divergência entre os quatro casos pesquisados sob à luz da pergunta deste estudo.

Em todas as entrevistas realizadas o principal fator gerador de incerteza no planejamento de um filme é o seu sucesso comercial e consequentemente a estimativa da demanda. A demanda de um filme é baseada em algumas premissas como, por exemplo, a data de lançamento do filme, o gênero e faixa etária do público, a presença de artistas conhecidos pelo grande público no elenco. Possuir talentos conhecidos pelo público nos filmes foi percebido como importante nos quatro casos analisados para atrair o público para as salas de cinema e no caso da Produtora São Paulo para ajudar a atrair investimento privado de risco.

Além das premissas mapeadas pelas produtoras para a definição do público do filme existem fatores externos que podem impactar o seu desempenho. O lançamento de um filme que faça muito sucesso no mesmo período pode acirrar a competição e impactar a bilheteria de um filme. Outro fator que impacta a bilheteria de um filme é a propensão a gastar das pessoas com cinema. Momentos de crise econômica, como o atual período que o Brasil vivencia, podem afetar o consumo das pessoas com lazer, e especificamente com cinema. Além disso, existe o efeito substituição entre produtos culturais, uma pessoa que frequentava cinema, diante da recessão econômica, pode vir a substituí-lo pela leitura de um livro ou assistir a um filme na televisão em casa.

Estes fatores podem ser vistos como incertezas do ambiente externo à organização (GOVINDARAJAN, 1984). Tanto em relação à competição, ou seja, os filmes em cartaz competindo pela atenção das pessoas, quanto pela demanda pelo filme, ou seja, os consumidores optando pelo consumo de cinema. Estimar estas premissas foi relatado pelas quatro produtoras como as mais difíceis de serem previstas.

Além da incerteza em relação ao ambiente externo das produtoras, existe incerteza pelo resultado final do produto. Segundo relatos das entrevistas, foi percebido que a produção de um filme desde a concepção de uma ideia até a sua finalização também não é previsível. A Produtora Rio de Janeiro 1 comentou, por exemplo, que um ator pode atuar de uma maneira

diferente do que havia sido imaginado no roteiro. A Produtora São Paulo exemplificou esta incerteza também ao citar que o processo de produção é muito dinâmico, o filme vai mudando de acordo com a evolução das etapas: no roteiro, ao ser filmado e por fim quando é editado. A Produtora Rio de Janeiro 2 também corrobora desta opinião ao relatar que as premissas vão mudando à medida que o filme vai ficando pronto.

Diante dos dois tipos de incertezas citados acima as produtoras descreveram alguns mecanismos para lidar com elas. A Produtora São Paulo faz uso de cenários para estimar três planos de negócio: realista, otimista e pessimista. Elaboram os três cenários como ferramenta de venda para auxiliar na captação de investidores privados em busca de retorno ao capital investido. Além disso, revisam o orçamento ao longo da produção de um filme, de modo que evitem eventuais estouros no orçamento. Há revisão entre despesas que haviam sido orçadas, o orçamento total, no entanto, normalmente não é revisto.

A Produtora Rio de Janeiro 1, diferente da Produtora São Paulo, utiliza cenários apenas no momento de decidir o tamanho do lançamento do filme. Por fazerem uso apenas de recurso incentivado na produção de seus filmes, no momento do lançamento será o momento que efetivamente estarão injetando dinheiro no projeto. Nesse momento então, fazem uso de cenários para ajuda-los na tomada de decisão em relação ao valor a ser destinado ao lançamento. As Produtoras Rio de Janeiro 1, Rio de Janeiro 2 e Rio de Janeiro 3 também fazem revisões orçamentárias ao longo do projeto.

Além dos mecanismos de gestão utilizados: cenários e revisão orçamentária, uma produtora citou a utilização de comparações com outros filmes que já foram lançados no passado, não necessariamente por ela, e que sejam comparáveis com o filme a ser lançado para estimar desempenho parecido de bilheteria. A Produtora Rio de Janeiro 2 utiliza frequentemente esta técnica que nos parece muito subjetiva e fortemente baseada na experiência com outros filmes.

As produtoras São Paulo e Rio de Janeiro 2 relataram uso de outro mecanismo para lidar com as incertezas de demanda: a criação de uma carteira de projetos. Dessa forma, é possível intercalar filmes mais comerciais com filmes de arte de modo que um filme possa compensar eventual insucesso de outro filme. Apesar de a Produtora Rio de Janeiro 3 não ter mencionado explicitamente a criação de um portfólio de filmes, ela deixou claro que é importante se planejar no longo prazo e que já sabe atualmente os filmes que produzirá nos próximos anos. Pode ser inferido, portanto, que ela também cria uma carteira de projetos.

A criação de uma carteira de filmes pode ser comparada com o estudo feito por Miller e Shamsie (1999) ao estudarem o impacto de três tipos de construtos de incerteza diferentes: no ambiente, no âmbito organizacional e no nível de decisão individual, na variabilidade de gêneros de filmes produzidos. Concluíram que dependendo da incerteza que predomine pode impactar a variabilidade dos produtos, neste caso, nos gêneros dos filmes. Este estudo pode ser relacionado com a carteira de filmes escolhidos pelas produtoras. Uma vez que a incerteza ambiental seja a mais relevante, a variabilidade dos gêneros aumentaria.

Por fim, outro mecanismo para lidar com a incerteza utilizado por todas as produtoras investigadas exceto a Produtora São Paulo é o uso predominante de recursos incentivados e do FSA na engenharia financeira de seus projetos. Os recursos captados para produção de um filme foram relatados como fontes primordiais para o desenvolvimento e conclusão do projeto. A Produtora Rio de Janeiro 3 relatou que possui como regra a captação do orçamento total para iniciar as filmagens.

Esta regra de conduta pode ser vista como uma forma de lidar com as incertezas, uma vez que os recursos incentivados são recursos a fundo perdido. O FSA e o PA, no entanto, precisarão ser retornados. Filmar apenas após a captação total garante que o filme será concluído. O uso destes recursos reduz os riscos da produtora, além de gerar uma receita garantida para ela, através da taxa de administração. A Produtora São Paulo, por outro lado, por possuir sócios privados em seus projetos de filme possui riscos desde o momento da produção.

Diante da conjuntura econômica atual no país, este mecanismo poderá ser afetado nos próximos anos. Com a possível redução de lucros das empresas e as incertezas do futuro econômico que o país enfrentará, os recursos disponibilizados ao setor audiovisual podem reduzir. Esta possibilidade reforça ainda mais a necessidade de as produtoras cinematográficas se prepararem para apresentar e acompanhar de maneira profissional seu desempenho e que estes tragam retorno ao capital investido.

De todos os casos investigados, a Produtora São Paulo e a Produtora Rio de Janeiro 2 nos pareceu serem as empresas que possuem uma gestão mais profissionalizada. Possivelmente a Produtora São Paulo por ser a única a possuir investimento de risco em seus filmes, possui uma área de relação com investidores e a Produtora Rio de Janeiro 2, por ser uma empresa de grande porte, dispõe de regras de governança bem estabelecidas.

O orçamento dos custos de um longa-metragem foi detalhado pelas produtoras como um processo mais previsível, logo não pode ser considerado uma fonte de grandes incertezas.

Nos relatos das entrevistas foi observado que a experiência das produtoras facilita a projeção destes custos. Esta observação vai de encontro com o pensamento de Anthony e Govindarajan (2001) ao afirmarem que quando as atividades de um projeto são similares às de outros projetos a experiência pode ser usada para estimar tempos e custos.

Além dos mecanismos de gestão citados acima utilizados no planejamento em uma indústria altamente incerta, todas as empresas descreveram a rigidez do controle a fim de garantir o cumprimento do orçamento. O fluxo de caixa é acompanhado pelas quatro produtoras diariamente, separado por projeto de filme e pela etapa de desenvolvimento do projeto.

Os quatro casos destacaram o processo de elaboração do orçamento como sendo feito em conjunto por diferentes áreas das produtoras de forma participativa. Este modelo de elaboração orçamentária corrobora a visão de Govindarajan (1988) de que empresas que enfrentam ambientes mais voláteis costumam utilizar processos orçamentários mais participativos.

Por fim, os quatro casos não indicaram apresentar conflitos entre as lógicas artística e econômica. Todos indicaram que a escolha inicial por um projeto de filme ocorre em função do filme como produto cinematográfico e não pelo potencial desempenho comercial. Em um segundo momento questões econômicas entram em cena e podem exigir ajustes na ideia original do projeto. Eventuais mudanças, no entanto, não foram relatadas como sendo de difícil negociação. As produtoras relataram o desejo de todos os envolvidos em produzir o melhor filme possível. Nesse sentido, o orçamento tem a funcionalidade de ligar estas duas lógicas (econômica e artística) em linha com os resultados encontrados, na pesquisa empírica nos dois teatros investigados na França (AMANS, CHAPELON E DUBUS, 2015).

Vale destacar que apesar da prontidão dos entrevistados em responder com clareza todas as perguntas feitas, o ambiente foi percebido de certa forma como limitado na entrega de demonstrações financeiras, planos de negócios de filmes para análise e comparação entre os quatro casos investigados. Esta limitação na entrega de documentos pode ter ocorrido em função de temores em relação à concorrência, em ser destacada a margem do resultado de um projeto de filme e o quanto de imposto é pago ao governo.

Este trabalho contribuiu ao trazer evidências empíricas de como as empresas lidam com as incertezas externas e internas à organização. Buscou investigar e ilustrar mecanismos de gestão utilizados no planejamento das produtoras cinematográficas. Estes resultados são relevantes não apenas para empresas deste setor, mas também para empresas de outros

segmentos que enfrentam incertezas semelhantes. Além disso, o estudo também trouxe percepções sobre uma ótica de gestão e de aspectos econômicos da atividade cinematográfica. Este setor ainda foi pouco explorado nas pesquisas empíricas no Brasil, que ainda focam muito em questões relacionadas à história, contexto cultural e ideológico, políticas e expressão estética (AMARAL e KASZNAR, 2007).

## **7.1. RECOMENDAÇÕES FUTURAS**

Por se tratar de um estudo exploratório, foi possível identificar áreas adjacentes de oportunidades de aprofundamento futuro.

A primeira sugestão refere-se à análise da indústria cinematográfica sob a luz da teoria de portfólio. Durante a pesquisa empírica foi observada a importância da análise conjunta dos projetos a serem produzidos. De modo que seja criada uma carteira de filmes com o intuito de maximizar o retorno, diversificando os ativos com diferentes níveis de risco. Logo, poderia ser investigado como maximizar o retorno em uma carteira de projetos de filmes.

A segunda possibilidade de estudo seria comparar a indústria cinematográfica com uma indústria tradicional, como por exemplo, o setor manufatureiro, para investigar de que forma os dois setores lidam com a incerteza em seu planejamento. Comparar os mecanismos utilizados no planejamento dos dois setores.

Outra sugestão seria uma compreensão sobre a especificidade do ativo na produção cinematográfica. Durante o desenvolvimento e produção de um filme há um grande dispêndio monetário sem qualquer promessa de retorno. Ao longo da produção de um filme, o produto vai tomando forma e se transformando. Uma vez o filme pronto, não existem possibilidades de venda que não sejam de um produto audiovisual. Recomenda-se, portanto, a investigação da indústria cinematográfica sob a luz da teoria da especificidade de um ativo.

Por fim, por existirem poucos estudos que abordem a indústria cinematográfica como um negócio, recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos que investiguem a indústria cinematográfica sob o enfoque da gestão e administração de empresas.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABERNETHY, M.A.; STOELWINDER, J.U. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: a test of the “fit” hypothesis in not for profit hospital. **Accounting, Organization and Society**, Vol. 16, No 2, p. 105-120, 1991.
- AMANS, P.; CHAPELON, A.M.; DUBUS, F.V. Budgeting in Institutional Complexity: The Case of Performing Arts Organizations. **Management Accounting Research**, Vol 27, p. 47-66, 2015.
- AMARAL, RP. Públicos de longa-metragens brasileiros lançados no período 2001 a 2003: relações de casualidade e tendências preditivas. [Dissertação]. 2007.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.
- ARAÚJO, L.C.G. Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo, Editora Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. Editora Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 6. ed. Atlas, 2012.
- ATRILL, P.; MCLANEY, E. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Ed. Saraiva 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.
- BECK, P.W. Corporate Planning for an uncertain future. **Long Range Planning**. Vol. 15, No 4, p. 12-21, 1982.
- BENDASSOLLI, P. F. et al . Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, Vol. 49, No 1, Mar, 2009.
- BRUNS, W.J.; WATERHOUSE, J.W. Budgetary Control and Organization Structure. **Journal of Accounting Research**, Vol. 13, No 2, p. 177-203, 1975.
- BRYAN, L. Dynamic management: Better decisions in uncertain times. McKinsey Quarterly. Dez, 2009.
- CARDOSO, R.L.; SZUSTER, N. Uma Contribuição ao aprimoramento da Informação Contábil, no Tocante à Mensuração. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**. Vol. 14, No 32, pp. 111-120, 2003.

CARDOSO, R.L. Apuração do Resultado Contábil da Produtora Cinematográfica: Uma Contribuição ao Aprimoramento Contábil. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2001.

\_\_\_\_\_. Os Números Contábeis da Produtora Cinematográfica: uma comparação entre USGAAP e os padrões contábeis internacionais. **EnANPAD**, 2005.

CAVES, R. E. Contracts Between Art and Commerce. **Journal of Economic Perspectives**, Vol 17, No 2, p. 73-83, Spring 2003.

CESÁRIO, L. B. Uma Análise do Campo Cinematográfico Brasileiro sob a Perspectiva Industrial. [Dissertação] Universidade Federal Fluminense, 2009.

CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2<sup>a</sup> ed. Sage Publications, 2007.

DAFT, R. L., & MACINTOSH, N. B. The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. **Journal of Management**, vol. 10, No 1, p. 43-66. 1984.

DAFT, R. L., & MACINTOSH, N. B. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. **Administrative Science Quarterly**, vol. 26, No 1, p. 207-224. 1981.

DANIELS, LEEDY, SILLS. **Movie money: understanding Hollywood's (creative) accounting practices**. Los Angeles: Silman-James, 1998.

DAVILA, A., FOSTER, G., LI, M. Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies". **Accounting Organizations and Society**, Vol. 34, No 3-4, p. 322-347, 2009.

DEFILLIPPI, R.J.; ARTHUR, M.B. Paradox in Projecy-Based Enterprise: The Case of Film Making. **California Management Review**, Vol. 40, No 2, Winter 1998.

DEFILLIPPI, R.J.; GRABHER, G.; JONES, C. Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 28, p.511-521, 2007.

DEMPSTER, A.M. **Risk and uncertainty in the art world**. A&C Black, 2014.

Duncan, R. B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 3, p. 313-327, 1972.

EIKHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 28, p.523-538, 2007.

EKHOLM, B.G.; WALLIN, J. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, Vol. 38, p. 145-164, jan/mar, 2011.



FAURÉ, B.; ROULEAU, L. The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 36, p.167–182, 2011.

FILGUEIRAS, M. Cinema injeta R\$ 19 bilhões por ano na economia brasileira, mostra estudo inédito. Disponível em:

FINNEY, A. Learning from sharks: lessons on managing projects in the film industry. **Long Range Planning**, Vol. 41, p. 107-115. 2008.

FLAMHOLTZ, E.G. Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and empirical Perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 8, No. 2/3, p. 153 a 169. 1983.

FOSTER, M. J. Scenario planning for small businesses. **Long Range Planning**, Vol. 26, No. 1, p. 123 a 129, 1993.

GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 9, No. 2, p. 125 a 135. 1984.

\_\_\_\_\_. Contingent Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No 4, p. 828-853, 1988.

HAIR, F. H., BABIN, B., MONEY, A.H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman, 2005.

HANSEN, S. C.; OTLEY,D.; VAN DER STEDE, W. A. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 15, p. 95-116, May, 2003

HARTMANN, F. G. H. The Appropriateness of RAPM: Toward the Further Development of Theory. **Accounting Organizations and Society**, Vol. 25, p. 451-482, 2000.

HIRSCH, S.; BURGGRAF, P.; DAHEIM, C. Scenario Planning with Integrated Quantification – Managing Uncertainty in Corporate Strategy Building. **Foresight**, Vol. 15 No 5, p.363-374, 2013.

HOPE, J.; FRASER, R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HOULDEN, B. T. Data and Effective Corporate Planning. **Long Range Planning**, Vol. 13. 1980.

HUMPHREY, C.; LEE, B. **The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind the Scenes View os Using Qualitative Research Methods**. Elsevier, 2004

JOHN, L. J. MACHIN, L. S. WILSON. Closing the Gap between Planning and Control. **Long Range Planning**, Vol. 12, p. 16-32, 1979.

KASZNAR, I.K. **Project finance: engenharia financeira**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2001.

KING, R.; CLARKSON, P.M; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research** 21 (2010) 40–55

KWANDALLA, P. N. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. **Journal of Accounting Research**, Vol. 10, No. 2, p. 275-285, Autumn, 1972.

LAMPEL, J., LANT, T., e SHAMSIE, J. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. **Organization Science**, vol. 11, p. 263–269, 2000.

LEITE, R. M.; CHEROBIM, A.P.M.S.; SILVA, H.F.N; BUFREM, L.S. Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006. **Revista Contab. Finanç.** Vol. 19, No. 47, p. 56-72. 2008.

LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 28, p. 169-249, 2003.

MARCHI, D.A. Fatores culturais e orçamento empresarial no Brasil: um estudo de caso único. [Dissertação]. 2012.

MILLER, D. e SHAMSIE, J. Strategic Responses to Three Kinds of Uncertainty: Product Line Simplicity at the Hollywood Film Studios. **Journal of Management**, vol. 25, No. 1, p. 97-116, 1999.

MILIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, Vol. 12, p. 133-143, 1987.

PRIEM, R. L., LOVE, L. G., e SHAFFER, M. A. Executives perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, Vol. 28, No. 6, p.725-746, 2002.

SANDALGAARD, N. Uncertainty and Budgets: an Empirical Investigation. **Baltic Journal of Management**, Vol. 7, No 4, p. 397-415, 2012.

PADOVEZE, C.L., TARANTO, F.C. **Orçamento Empresarial, novos conceitos e técnicas**. Pearson Education do Brasil. São Paulo. 2009.

Plano da Secretaria da Economia Criativa – Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C.. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 1995. 219p.

SAUNDERS, S. G. Scenario planning: a collage construction approach. **Foresight**, Vol. 11 N. 2 (p. 19 – 28). 2009.

SCHNAARS, S. P. How to Develop and Use Scenarios. **Long Range Planning**, Vol. 20, No. 1, p. 101-114, 1987.

SILVA, H.C. **O Filme nas Telas, a Distribuição do Cinema Nacional**. 2010.

TETI, E. The dark side of the movie. The difficult balance between risk and return. **Management Decision**, Vol. 51, No 4, p. 730-741, 2013.

TUSHMAN, M. L., NADLER, D. A.. Information processing as an integrating concept on organization design. **Acad. Management Rev.** 3(3) 613–624. 1978

WALSH, PHILIP R. Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. **Management Decision**, Vol. 43, No 1, p. 113-122, 2005.

WELSCH, G.A. **Orçamento empresarial**. 4ª ed. São Paulo, Atlas.1983

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman.2001.

YOUNG, S. M. GONG, JAMES J. e VAN DER STEDE, W. The business of making money with movies. **Strategic Finance**, p. 35-40. Feb, 2010.

VERGARA S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª. ed., 2006.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M.(org.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Editora FGV, 2005.

<http://oglobo.globo.com/economia/cinema-injeta-19-bilhoes-por-ano-na-economia-brasileira-mostra-estudo-inedito-13874048>. < Acesso em 15/06/2015 >

<http://www.filmeb.com.br/estatisticas/evolucao-do-mercado> . < Acesso em 15/06/2015 >

## **APÊNDICE 1: ENTREVISTAS PILOTOS**

### **Entrevista Piloto 1: Conversa com produtora executiva pelo telefone**

#### **Pergunta 1: Como é feito o orçamento para Ancine?**

O orçamento costuma ser feito dois anos antes do valor ser captado. Nesse momento não é necessário ter um roteiro, a produtora submete o orçamento para aprovação da Ancine.

Atualmente estou analisando um orçamento de R\$ 11 milhões. O orçamento vem completamente detalhado, com informações como por exemplo, número de assistentes. Tenho o papel de ajustar o orçamento e atualizá-lo. Este processo costuma demorar dois anos até o início da produção.

#### **Pergunta 2: Existe uma bilheteria mínima necessária para um filme ter retorno?**

Para um filme se pagar deveria ter em torno de três milhões de espectadores

#### **Pergunta 3: Como se dá a composição da receita de bilheteria entre os diferentes participantes da cadeia de valor?**

- Exibidor: 50%
- Distribuidor: 25%
- Produtor: 25%

#### **Pergunta 4: Qual o orçamento usual dos filmes?**

Os filmes costumam ter orçamento entre R\$ 3 milhões e R\$ 4 milhões. Filmes de baixo orçamento costumam custar em torno de R\$ 1,5 milhão. As Comédias custam aproximadamente R\$ 6 milhões.

No orçamento a referência é sempre a semana.

#### **Pergunta 6: Existe um custo do orçamento que normalmente seja o mais relevante?**

Peso mais relevante do orçamento é com a produção (infraestrutura – motorista / logística). Este custo de apoio não é refletido na tela.

Comentou que há excesso de pessoas na produção (origem na época da Embrafilme → mentalidade de não ter retorno). As pessoas não negociam para baratear os custos.

Com dinheiro captado não há motivo para sobrar, senão terão que devolver. Muitos estouram, param anos e recomeçam depois.

**Entrevista piloto 2: realizada presencialmente com duração de 50 minutos**

Profissão: atualmente trabalha no mercado financeiro, trabalhou há dez anos atrás em uma produtora no Rio de Janeiro.

**Pergunta 1: Dos projetos que você esteve envolvido com produção cinematográfica, havia investimento privado nos filmes?**

Vamos definir investimento privado, poderia ser de empresas privadas investimento via leis de incentivo fiscal?

Nos primeiros estágios de uma produção existe muito dinheiro privado envolvido. Quando você tem uma pessoa, seja ela, produtor ou diretor, que quer comprar os direitos de um livro, por exemplo, em 99% dos casos este dinheiro é privado, é dele. Ele paga R\$ 20/R\$ 30 mil ou até R\$ 200 mil se o livro for incrível. Raríssimas vezes existem injeção de capital de outras fontes neste momento. Entre o momento que o cara compra o direito de um livro ou paga o primeiro desenvolvimento de roteiro, o primeiro esboço de um roteiro, até o momento que começa a entrar dinheiro, seja ele público ou privado, passa-se muito tempo. Normalmente essa fase é realizada com dinheiro privado. Não tenho conhecimento de que não seja.

Você precisa ter um projeto todo amarrado para tentar captar dinheiro. Mesmo as grandes produtoras, de novo desatualizado, normalmente não financiam isso. São os produtores ou diretores que financiam na física e apresentam para a produtora. Na minha época era assim. Até porque existe uma quantidade muito maior de projetos do que você tem de produtos acabados. Esse filtro começa a se dar aí mesmo. Ninguém capta dinheiro apenas com uma ideia.

Na minha época os orçamentos custavam de R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões, hoje em dia custam entre R\$ 5 milhões e R\$ 10 milhões. A quantidade de dinheiro privado neste montante total é muito pequena, no entanto ela é muito importante para evolução do projeto. O risco neste estágio inicial é imenso.

**Pergunta 2: Qual o motivador na sua época de cinema nas escolhas dos projetos?**

Há dez anos o impacto artístico era sempre preponderante. Cinema era uma coisa muito importante. A pergunta fundamental era: “Essa história vale a pena ser contada?” Eu lembro que essa pergunta era feita sempre. A história vale a pena ser contada, mas a empresa quebrará, então não vale a pena fazer. Tem que haver um equilíbrio.

**Pergunta 3: Vocês faziam *business plan* e cenários?**

Sim, sempre. É muito caro fazer um filme, você pode quebrar uma empresa. Fazíamos no máximo dois longas por ano naquela época. Quando eu estava na área comercial isso significa 80% da dedicação do meu tempo. Fazer o funding destes projetos. Se o projeto não desse errado estava tudo certo. Porque você não controla o resultado do projeto.

**Pergunta 4: Errava-se muito?**

Sim, muito. Muito difícil acertar estas coisas.

**Pergunta 5: O que era considerado uma bilheteria mínima desejável?**

Nós tínhamos faixas de filmes ao qual você se compara. Você analisa outros filmes que você gosta e admira e tem um pouco a cara do projeto que você está fazendo e você tenta se comparar com ele. Utilizávamos esta análise para estimar a receita de bilheteria.

**Pergunta 6: Que mecanismos são utilizados para tentar lidar com as grandes incertezas?**

O principal é não começar as filmagens sem o dinheiro estar totalmente captado. O contrário do just in time, a gente captava primeiro para depois filmar. Interromper uma produção deve continuar sendo muito caro. O reembolso no artigo 1 seria difícil. Você só filma quando tiver etapas concluídas (filmar, finalizar, lançar).

**Pergunta 7: Ao longo de toda a produção era feito acompanhamento?**

Você tem que prestar contas para o governo. Além disso, aquele negócio pode quebrar a companhia. Existem imprevistos, choveu, a protagonista passou mal, etc e com isso demandará mais dinheiro. É quase impossível conseguir mais recursos depois de um projeto ter captado um valor inicial.

O controle é feito por dia. Cinema é uma organização militar. Tem poucos ambientes mais controlados do que o cinema. É difícil ter grandes estouros, porque não haveria dinheiro para cobrir o estouro. O dinheiro é escasso logo não tem como estourar muito. O estouro vai na produtora.

Os projetos são bem controlados. Você faz vários orçamentos e vai ajustando todo o tempo o projeto. É muito dinâmico, a quantidade de controles desses projetos é enorme.

Em relação aos controles, existem vários e existem prestadores de serviços que são controller, planejadores que vão junto com o projeto. Eles eram contratados e demitidos ao final do projeto. Em alguns momentos você conseguia fazer 2 projetos seguidos porque você alugava um equipamento por mais tempo e conseguia um desconto. O prestador de serviço também poderia fazer um desconto.

Essa parte formal de prestação de contas dava um trabalho incrível.

**Pergunta 8: Uma vez um filme finalizado, o dinheiro já foi todo gasto. É possível mexer no PA depois do primeiro fim de semana de lançamento caso ele não tenha tido o desempenho previsto?**

O primeiro fim de semana definirá tudo. Se ele for uma decepção a distribuidora reduzirá o PA.

Parte dos profissionais da produtora foram remunerados no projeto, eles receberam um salário. Quando o filme é lançado ele já recebeu uma remuneração, embora seja pequena.

O mercado se adaptou para não viver de bilheteria.

O resultado efetivo do projeto no caixa ele era baixo. As pessoas que ganham dinheiro são aquelas que fazem filmes de baixíssimo custo, centrado no ator principal que é o dono do projeto. Negocia alguma mídia na Globo Filmes. Aí neste caso a bilheteria faz diferença.

## **APÊNDICE 2**

### **ROTEIRO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS**

Após uma introdução, quando pretende-se fazer uma breve explanação a respeito dos objetivos da pesquisa, inicia-se a entrevista que buscou fazer as seguintes perguntas sempre que possível:

- 1) Quantos filmes já foram produzidos na produtora?
- 2) Quantos funcionários possuem na produtora? Existe um financeiro próprio?
- 3) Existe um perfil de filme específico?
- 4) Como os projetos são financiados?
- 5) Existe um percentual mínimo exigido para a produtora aportar na produção de um filme?
- 6) No caso de recursos privados, qual é o modelo societário estabelecido?
- 7) No caso dos recursos incentivados, quanto é o percentual recebido pela produtora como taxa de administração? Quais são os mecanismos mais utilizados para financiamento de um filme?
- 8) Quais premissas são consideradas na projeção das receitas de um filme?
- 9) Como é a composição da receita considerando as diferentes janelas de exibição?
- 10) Existe uma frequência mínima desejável para um filme trazer algum retorno para a produtora?
- 11) Qual a vida útil de um filme nas diferentes janelas?
- 12) Qual o custo mais relevante nos orçamentos dos filmes?
- 13) A distribuidora adianta o PA?
- 14) Na sua opinião, é essencial ter elenco conhecido?
- 15) Quais as premissas mais difíceis para estimar no orçamento de um filme?
- 16) Que tipos de controle são feitos? Utilizam algum sistema?
- 17) Qual o número mínimo de filmes necessários para cobrir os custos fixos da produtora?
- 18) Como a produtora se autofinancia?



## APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÕES PARCIAIS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

### PRODUTORA SÃO PAULO

#### a) RECURSOS CAPTADOS

##### **Pergunta 1: Vocês evitam fazer comédias na produtora?**

Não é que evitamos, não é o perfil da empresa. Se a gente receber um dia uma boa comédia, que a gente ache legal e que tenha uma equação financeira interessante a gente poderia fazer. Os custos de produção de uma comédia são muito altos. Elas costumam custar entre R\$ 6 milhões e R\$ 7 milhões. Enquanto produzimos nosso último filme por R\$ 1,9 milhões. É uma diferença gigantesca. Isso a gente coloca para o ator, a gente diluiu o risco com R\$ 400 mil de incentivo fiscal, mas o restante foi *equity*, foi dinheiro de investimento que buscava retorno.

Tem um certo *gap* na produção vigente brasileira que é para o produtor que capta incentivo fiscal, quanto mais caro o filme melhor. Desde que ele consiga captar. Porque ele será remunerado pela taxa de administração, que é calculada como um percentual em cima do orçamento do filme. Atualmente, a maioria das produtoras atua desta maneira. Nesse modelo, a produtora tem risco zero e já foi remunerada.

Para nós este modelo não interessa. Tentamos fazer o filme com o menor orçamento possível para termos algum retorno e ganharmos tempo. Quando fizemos nosso último filme, inicialmente ele era apenas uma ideia, depois reunimos o elenco, que é importante na hora de captar investidores. No entanto, quanto mais nomes conhecidos no filme, mais caro o orçamento. Nosso desafio é encontrar este balanço (entrevistado B).

##### **Pergunta 2: No caso de recursos privados, qual é o modelo societário estabelecido?**

Fazemos no formato de SCP, criação de uma empresa e chamamos sócios para participar. O objetivo da empresa é fazer o filme e quando ele é lançado, a gente distribui as receitas para os sócios que participaram desta SCP. Nós entramos como sócio ostensivo e os investidores são sócios participantes (entrevistado C).

##### **Pergunta 3: Existe um percentual mínimo que os sócios exigem que a produtora entre na sociedade?**

Não. Fazemos um planejamento da necessidade de recursos para o filme. De quanto deverá vir de dinheiro incentivado, quanto virá de investidor privado. Quanto tempo levará para dar retorno para pessoa que está entrando com esse investimento. Qual o potencial de fazer bilheteria.

Uma coisa é o orçamento e outra a bilheteria. Quando você entra por exemplo com R\$ 200 mil e você tem direito a 5%. Você tem direito a 5% da bilheteria.

Normalmente quanto maior o orçamento de um filme, maior a bilheteria. Mas isso não tem uma ligação direta (entrevistado C).

**Pergunta 4: Vocês fazem esta análise em cada filme?**

Sim. Temos uma planilha que desenvolvemos aqui que faz essa análise, calcula o custo do dinheiro no tempo. E aí fazemos uma projeção. Quando eu faço um *business plan* para o entrevistado A e a área comercial sair para vender, tudo isto é levado em conta (entrevistado C).

**Pergunta 5: Os investidores exigem essas informações?**

Os caras que entram aqui estão acostumados a fazer investimento. Tem bastante dinheiro e estão diversificando e investem aqui. Como eles sabem que a indústria criativa não é tão madura nos processos, ela funciona de um jeito mais solto eles não são tão exigentes como se estivessem entrando em outro mercado. Isso então que seria uma informação básica em outros setores acaba sendo um diferencial para gente (entrevistado C).

Muitas produtoras grandes, trabalham também com publicidade e usam este dinheiro para financiar a produção de filmes (entrevistado C).

**Pergunta 6: Na sua opinião, o investidor olha apenas para o retorno financeiro?**

O investidor quer o dinheiro, existe uma magia de estar investindo em dinheiro. O entrevistado A coloca também esses caras para visitar elenco. Insere neste mundo. Mesmo que o investidor tenha dinheiro, este mundo seria fechado para ele. Não é só mais um investimento, tem seu encanto de fazer parte de uma coisa mais artística e é um trabalho que será para sempre (entrevistado C).

**Pergunta 7: Existe uma composição padrão de dinheiro público, privado e da própria produtora?**

Não, depende do perfil do filme. O dinheiro público é muito demorado. Quem depende só desse dinheiro só consegue lançar um filme por ano (entrevistado C).

Cada caso é um caso. No caso do FSA ele se torna um investidor no filme. Ele recebe parte da produção e da distribuição. O dinheiro dele é caro. Já o do patrocínio é a fundo perdido. Diante destas opções é feita uma engenharia financeira para buscar a melhor composição de investimento (entrevistado D).

**Pergunta 8: São as próprias empresas que escolhem o projeto que irão apoiar através da renúncia fiscal?**

Sim. Elas investem através de patrocínio (artigo 1A), mas não possuem *equity* no filme. Ganham em exibição da marca, ações internas (visita ao set).

Um dos mecanismos, o artigo primeiro da lei do audiovisual, que hoje em dia é o menos usado, a empresa não faz patrocínio, ela adquire cotas do filme junto a CVM e vira associada do filme. Tem uma participação pequena de *equity*, mas tem. A empresa precisa ter um faturamento maior, ser tributada no lucro real, controle da CVM. Poucas empresas fazem isso, a maior parte faz via patrocínio.

Existe também o artigo 3A, quando você se associa a uma distribuidora ou um canal de TV. Eles adiantam recursos para o projeto para investir na produção e ficam donos de parte da receita do projeto.

O imposto que a distribuidora teria que pagar por ter adquirido um produto lá fora, ela pode reverter parte disso em produtos audiovisuais no Brasil. A Paris Filmes, por exemplo, traz Jogos Vorazes para o Brasil. Ela pode adiantar na produção e receber *equity* do filme na hora de distribuir ou na própria distribuição quando o filme estiver pronto ela investe na distribuição e fica com uma participação maior. Varia na negociação com cada distribuidor (entrevistado D).

**Pergunta 9: O que as produtoras precisam apresentar para captar estes recursos?**

A produtora vai atrás da empresa para captar patrocínio. Geralmente apresentamos o projeto artístico do filme, que contará a história do filme, quem será o diretor e elenco. Mostramos imagens e apresentamos também um planejamento financeiro. O que a empresa ganhará de contrapartida como, por exemplo, ingressos, visita ao set, DVDs

Algumas empresas fazem edital para selecionar o filme ao invés da produtora ir direto ao gerente de marketing da empresa. Petrobras, BNDES, Secretaria de Cultura, Rio Filmes,

costumam fazer editais para selecionar os filmes que patrocinarão. No caso do aporte de recursos através do FSA também é realizado edital. Neste caso, as informações dadas pelas produtoras são padronizadas.

No edital, aí já é uma informação que todas as produtoras informarão da mesma forma. São informações técnicas. Roteiro, descrição dos personagens, estratégia de abordagem. Visão do diretor. A parte financeira, qual será o orçamento, quanto o fundo irá investir (entrevistado D).

**Pergunta 10: Existe um investimento mínimo do produtor exigido para captar recurso público?**

Para captar recurso incentivado o projeto tem que ser aprovado na Ancine e a Ancine exige que pelo menos 5% do projeto seja pago pela produtora (isso não quer dizer que ela só tenha 5% *equity*, ela pode ter 100% do *equity*). No caso de edital de baixo orçamento as vezes não faz esta exigência.

**b) ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

**Pergunta 11: Existe algum valor máximo de orçamento que vocês permitem alcançar?**

Não, vai depender do projeto e do modelo de financiamento dele. Ainda não fizemos na aqui nenhum projeto exclusivamente com recursos do fundo setorial do audiovisual, mas é uma possibilidade. O problema do fundo é que não conseguimos coincidir o tempo do fundo com o do nosso investidor. O dinheiro do fundo sempre vale mais do que o do investidor. Ele tem retenção prioritária e o *equity* dele é mais alto do que o do investidor. É impossível colocar o fundo e investidor privado em um mesmo projeto (entrevistado B)

Uma possibilidade que estamos buscando em um dos nossos projetos seria financiar 100% com recursos do fundo setorial, produzimos o filme com risco zero e no momento do lançamento do filme, financiamos o lançamento, mas ainda não conseguimos porque o processo de captação é muito demorado. Já aplicamos há mais de um ano e ainda não obtivemos recursos.

Conseguimos produzir um filme muito mais rápido aqui. Fizemos um filme, por exemplo que demorou 8 meses. Outro filme, por outro lado, que precisamos captar muito incentivo fiscal demorou 4 anos. O que vemos por aí é muito mais tempo que isso, 5,6,8 anos. Porque você tem que ficar de pingadinho em pingadinho de incentivo fiscal. Não

queremos esperar todo este tempo e isso é um atrativo para o elenco que sabe que será rápido (entrevistado B).

**Pergunta 12: Vocês evitam projetos que possuam orçamento muito alto?**

Sim. Não é interessante, toma muito tempo, não vale a pena. Na nossa produtora, nossos filmes com os maiores orçamentos não foram os mais bem-sucedidos. Um deles é um filme lindo, mas fez 90 mil espectadores. Ele foi feito em outro momento da produtora, ainda estávamos nos consolidando, e além disso, conseguimos captar muito incentivo. Ele demorou muito para acontecer. Hoje em dia, mesmo com incentivo fiscal, não gostamos de fazer filme com orçamento muito alto. E daí que é dinheiro público? A gente prefere fazer dois ou três filmes a fazer apenas um. No modelo da produtora eles são menos atrativos, demoram mais tempo. O tempo é um fator muito importante (entrevistado B).

**Pergunta 13: Qual o custo mais relevante no orçamento de um filme?**

Depende, varia muito de um projeto para outro. Olhando apenas em uma rubrica o custo do elenco pode ser o maior, mas como um todo não. O custo de logística, como por exemplo, transporte, deslocamento, hospedagem é muito elevado e estamos buscando reduzi-lo. Estamos tentando reduzir esse dinheiro que não vai para tela e aportar mais em arte, figurino, aluguel de bons equipamentos, ter uma boa câmera, um bom jogo de lentes, uma boa finalização (entrevistado B).

Mas não existe um custo que seja predominante em todos os filmes, cada filme possui uma composição de custos diferente. Estamos fazendo agora um filme em uma única localização e então a gente pensa será mais barato, no sentido de locação, cenário. Mas ele é muito mais caro, já que é uma única locação ela tem que ser ótima, e como ela é complicada, provavelmente teremos que reproduzi-la em estúdio, que será muito mais caro.

**Pergunta 14: Vocês buscam colocar elenco conhecido nos filmes?**

O entrevistado A tem bom relacionamento com os atores. O tipo de filme que ele faz atrai os atores. Geralmente as estrelas fazem televisão e quando eles têm chance no cinema seria uma oportunidade de se envolverem em projetos mais artísticos. Para produtora ter nomes fortes no filme é um meio de potencializar a bilheteria (entrevistado C).

Temos o hábito de termos um nome importante no filme, isso passa uma credibilidade. O entrevistado A tem essa abertura de conseguir bons elencos (entrevistado D).

### c) RECEITA

#### **Pergunta 15: Como funciona a cadeia de valor do filme?**

O exibidor passa o dinheiro para o distribuidor e o distribuidor repassa para o produtor. Quem pagou o PA já se reembolsa primeiro deste custo, quando receber o dinheiro da bilheteria. A grande maioria das produtoras pede adiantamento do PA para distribuidora. Aqui nós arcamos com este custo.

A distribuidora recebe apenas um *fee* pela distribuição, ela não possui o custo. O valor remanescente, ou seja, a receita líquida para o produtor é distribuída proporcionalmente entre os sócios daquele filme. Caso haja envolvimento do FSA, ele terá retenção prioritária e por isso receberá sua participação antes dos demais sócios do filme (entrevistado D).

A sala de exibição repassa para o distribuidor, que repassa para produtora. Do que chega líquido para produtora é distribuído proporcionalmente aos sócios daquele filme. O FSA é o único que tem retenção prioritária (entrevistado C).

#### **Pergunta 16: Qual seria uma bilheteria mínima necessária para remunerar um filme?**

Não existe um cálculo padrão. Depende do orçamento do filme, da composição da captação de recursos. Se ele tiver sido predominantemente incentivado ele precisará fazer uma bilheteria muito menor para se pagar. Depende também do tamanho da distribuição do filme (entrevistado D).

É muito difícil. Temos uma ferramenta para calcular qual o número mínimo de espectadores que um filme precisa ter para pelo menos se pagar (entrevistado C).

#### **Pergunta 17: E como é feito o acompanhamento da receita?**

Nem sempre um filme gera receita. Da receita da bilheteria o exibidor fica com 50%, o distribuidor fica com 10 a 25%. O acompanhamento é feito na janela de cinema durante 12 semanas, depois do VOD: os 3 primeiros meses são mais relevantes no sentido de recebimento. Os recebimentos são faturados, geralmente entre 30 e 60 dias. Ou seja, os 3 meses viram 5 ou 6. As outras janelas geralmente são fixas (*pay tv* e *tv aberta*). O acordo varia, algumas vezes é feito em função da bilheteria.

O relatório do VOD ainda é muito precário. No cinema existem duas fontes que divulgam a bilheteria de um filme, o filme B e *rentrak* (entrevistado B).

**Pergunta 18: Quais premissas são levadas em consideração para projetar a receita de um filme?**

- Número de salas que serão exibidas e duração de semanas
- Duração do filme (filmes mais longos possuem menos seções por dia)
- Elenco
- História do filme

**Pergunta 19: Como é a composição da receita considerando as diferentes janelas de exibição?**

Cinema costuma representar 80% da receita de um filme. O VOD está crescendo muito. Net Now é o mais relevante no momento. DVD: hoje em dia está muito pequeno. O cinema define a remuneração das demais janelas (entrevistado C).

Televisão aberta e televisão paga costumam pagar em função da bilheteria (entrevistado D).

**Pergunta 20: A distribuidora é responsável pela distribuição em todas as janelas de exibição?**

Depende do acordo. Necessariamente para sala de cinema, mas dependendo do distribuidor ele negocia com o canal de televisão ou VOD. Na produtora o que tentamos fazer é que o distribuidor cuide apenas das salas de cinema e a gente cuida das outras negociações (entrevistado D).

**Pergunta 21: Existe uma exigência do cinema de manter um intervalo determinado entre a janela de cinema e as demais janelas?**

Geralmente a distribuidora quer ficar mais tempo com o filme. Porque se o filme passasse na TV e no cinema ao mesmo tempo não incentivaria as pessoas a assistirem nos cinemas. E se a distribuidora não negociou com a TV, ela seria prejudicada.

Em geral os filmes começam no cinema e depois vão para as demais janelas. O que temos observado é que este tempo tem encurtado, é muito mais imediatista, porque senão a pirataria poderia ser estimulada se a demora fosse maior.

Existem alguns casos de filmes que invertem a ordem, mas é muito raro (entrevistado D).

#### **d) PLANEJAMENTO E CONTROLE**

##### **Pergunta 22: Quais premissas são mais difíceis de estimar na elaboração de um *Business Plan*?**

Bilheteria. Num primeiro momento antes de sair para vender, muitas vezes só temos os direitos comprados, não temos nem roteiro nem nada. Ainda não sabemos o que o filme irá se tornar. É um processo muito dinâmico, o filme na cabeça é um, no roteiro é outro, filmado é outro, editado é outro (entrevistado C).

Os custos não são tão difíceis, pois a experiência facilita. Já sabem o custo para alugar equipamentos, um estúdio, cachê de diretor, fotógrafo. A receita é muito difícil. A partir do primeiro fim de semana, é possível fazer uma estimativa da bilheteria mais próxima da realidade (entrevistado D).

##### **Pergunta 23: Essas mudanças acontecem porque vocês acham melhor no decorrer do projeto ou porque tem interferência externa por parte dos investidores?**

É inerente ao processo criativo. Tem muita gente envolvida, todo mundo é autor, quer colocar o seu tom ali. E é isso que deixa bonito, a riqueza vem daí. É muito mais complexo, muito mais difícil de se manter uma linha reta.

Quando você começa então, você prevê que o filme será de um determinado orçamento e isso pela experiência com outros filmes é mais fácil de prever. O produtor executivo precisa prever e controlar os custos. Se alguém der uma ideia que sairá muito deste orçamento ele dirá que não, que precisarão transformar esta ideia de modo que encaixe dentro do orçamento.

Devemos então prever quanto o filme custará, em quanto tempo ficará pronto. Estas variáveis são um pouco mais fixas, mais controláveis. Temos então que levantar cenários pessimista, realista e otimista. Com base em outros filmes, em gênero, quem traremos para protagonizar o filme, a época do ano que será lançado. Todas essas variáveis entram na conta da projeção da bilheteria. Por isso eu acho a variável mais difícil de se estimar (entrevistado C).

##### **Pergunta 24: Que mecanismos são utilizados para lidar com as incertezas que a produtora enfrenta?**

Difícilmente pensamos os projetos muito isolados. Tentamos pensar em uma carteira de projetos da empresa. Buscamos misturar projetos com perfis mais comerciais com projetos com perfis mais artísticos (entrevistado B).



**Pergunta 25: Existe a preocupação em lançar anualmente um número específico de filmes comerciais para compensar o lançamento de filmes artísticos em um ano?**

Depende. Procuramos fazer os projetos que a gente gosta, independentemente de ser um filme com perfil comercial ou de arte. Os projetos que fazemos comerciais, não são escolhidos exclusivamente porque darão retorno, são escolhidos porque acreditamos neles como cinema aliados ao retorno financeiro. Precisamos nos identificar com o projeto.

Não abrimos mão de fazer filmes com perfil mais artístico. Isso, no entanto, implicará uma composição financeira diferente. Os filmes de arte ajudam a criar uma cara para produtora, certa autoria, que facilitam na hora de fazermos os projetos mais comerciais, desde negociação de cachê de elenco e equipe até toda a logística (entrevistado B).

Não somos uma produtora que só faz filmes comerciais, fazemos os filmes que eu gostaria de assistir (entrevistado A).

**Pergunta 26: Qual etapa do planejamento ocorre primeira na produtora: a estimativa do potencial de receita de um filme para se pensar no seu custo ou vice-versa.**

No momento de orçar o custo, não pensamos na bilheteria. No momento de pensar a engenharia financeira do filme pensamos na bilheteria. Os custos não são tão difíceis de serem estimados, pois a experiência facilita. Já sabemos o custo para alugar equipamentos, um estúdio, cachê de diretor, fotógrafo (entrevistado D).

Devemos então prever quanto o filme custará, em quanto tempo ficará pronto. Estas variáveis são um pouco mais fixas e mais controláveis (entrevistado C).

As duas coisas ao mesmo tempo (entrevistado B).

**Pergunta 27: É possível fazer alguma correção para tentar aumentar o desempenho na bilheteria após o lançamento de um filme?**

Dá, mas tem que ser muito rápido. Mesmo que existam outras janelas de exibição (VOD, TV paga, TV aberta), todo dinheiro é alocado no lançamento no cinema. Por experiência, no primeiro final de semana, os exibidores e distribuidores conseguem medir como será a carreira deste filme no futuro. Então seria nesse momento que você teria que tomar uma decisão de colocar mais dinheiro, aumentar o número de salas, concentrar mais em determinados locais. Muitas vezes, a solução não seria aumentar o número de salas e sim distribuir melhor (entrevistado C).

É possível, mas muito difícil. O orçamento de um filme já foi gasto (entrevistado D).

**Pergunta 28: Que tipos de controle são feitos?**

Temos um acompanhamento diário. Quando fazemos o orçamento de um filme fazemos uma estimativa de quanto ele custa e de quanto deveria ou poderia custar. Na verdade, significa quanto conseguiremos levantar para este projeto? E esses números precisam bater. Se eles não baterem temos 2 alternativas:

- Avaliar melhor comercialmente e tentar trazer mais ativos para ampliar o escopo de retorno do projeto.
- Trabalhar no roteiro para ele entrar dentro do orçamento que ele poderia custar (opção mais frequente).

Opções de reduções seria: reduzir o número de personagens, o número de dias de locação ou enxugaremos tudo e manteremos a mesma história (entrevistado B).

O acompanhamento é feito então de forma rigorosa. Fazemos acompanhamento do fluxo de caixa diário por projeto. Cada filme tem um acompanhamento financeiro específico. Possui uma conta bancária específica (entrevistado B).

**Pergunta 29: Quanto tempo demora o acompanhamento de um filme?**

Existem etapas. Na etapa do desenvolvimento, o acompanhamento é mais artístico, o custo ainda é pequeno. Direitos de aquisição de um livro e o roteiro e eventualmente alguma atividade de pesquisa.

A produção é a etapa que possui o maior dispêndio. Durante a filmagem ela custa aproximadamente 60% do custo total. Você movimenta mais da metade do dinheiro em aproximadamente 4 semanas (entrevistado B).

**Pergunta 30: Durante o acompanhamento da produção de um filme. Quando se percebe que o filme está próximo de estourar o orçamento. O que é feito? Capta-se mais recursos ou reduz o custo de dispêndios que ainda serão incorridos?**

Nunca captaremos mais. Se foi decidido que um filme teria determinado orçamento ele terá que ter este custo. Caso o custo exceda o orçamento estaria prejudicando alguém, ou a produtora ou o investidor (entrevistado B).

**Pergunta 31: O orçamento é delegado para os diferentes departamentos ou feito de forma centralizada?**

Precisamos falar com todas as áreas para poder dar reporte sobre a evolução do processo (entrevistado C).

O orçamento é feito de forma conjunta na produtora (entrevistado D).

**Pergunta 32: Voltando ao *business plan*, os cenários são um exercício interno de vocês ou eles são mostrados aos investidores?**

São mostrados aos investidores. Os cenários são um instrumento de venda (entrevistado C).

**Pergunta 33: Vocês utilizam alguma ferramenta de análise de investimento (TIR, *payback*)?**

Evitamos comparar nosso retorno com investimento mais seguro. É um investimento de risco. Antes comparávamos, mas não podemos comparar com investimento seguros (CDI).

Os investidores provavelmente fazem estas análises (entrevistado C).

**Pergunta 34: Vocês fazem mais de um projeto ao mesmo tempo?**

Rodamos muitos projetos ao mesmo tempo, mas em fases diferentes, senão teríamos que aumentar a nossa estrutura o que aumentaria os custos (entrevistado C).

**Pergunta 35: Quando vocês fazem um filme de arte, já é previsto que não haverá retorno financeiro?**

Não necessariamente. É sabido que o que se busca prioritariamente não é o retorno financeiro, e sim a crítica, o nome, circulação em festivais. Uma coisa que o entrevistado A sempre fala é que a gente não deixa de fazer filmes de arte aqui porque são eles que trazem os bons artistas para a produtora (entrevistado D).

## **PRODUTORA RIO DE JANEIRO 1**

**Pergunta 1: Com que atividades de produção a empresa está envolvida?**

Trabalhamos com filmes, publicidade e programas de televisão.

**Pergunta 2: Vocês fazem produções sozinhas ou é sempre no modelo de coprodução?**

Trabalhamos das duas formas. O primeiro longa que fizemos a gente fez em coprodução. Havia uma produtora que tinha os direitos desta história. Na época essa produtora não tinha estrutura para tocar essa produção. Nós entramos com a estrutura de produção e ele com a história.

A história a ser contada interessou a um dos nossos sócios, não foi simplesmente pelo ato de produzir. Depois disso não fizemos mais nenhuma coprodução. Temos nesse momento três projetos em desenvolvimento que são somente nossos (de ficção). Temos um documentário e um filme lançado. No ano que vem será um ano de produção, devemos filmar dois ou três longas.

**Pergunta 3: Vocês procuram produzir um gênero de filme específico?**

A gente fica se ferrando, a gente tenta criar uma cinematografia. Estamos tentando montar 2 filmes de terror. O Brasil não tem uma cinematografia de gênero. Antes só se fazia drama e hoje só se faz comédia. Precisamos fazer mais gêneros. Buscamos isso.

**a) RECURSOS CAPTADOS**

**Pergunta 4: Quais recursos vocês utilizarão na produção desses filmes?**

Investimento direto no caso do Brasil ainda é um artigo raro. Você tem que ter um projeto com o perfil muito comercial, que o cara tenha a certeza que vai dar retorno. Teve um exemplo clássico de filme brasileiro que foi 100% financiado com dinheiro privado foi o filme do Paulo Coelho. Eu acho que a G5 bancou o filme inteiro, se não bancou inteiro, bancou 90% do filme. Eles tinham uma conta de um *breakeven* e com certeza não fez nem 30% *do breakeven* deles, mas eles tinham um case que eles achavam que era um negócio viável. A escolha do produto não foi ideal.

Heleno foi outro caso, teve 50% de dinheiro do Eike. Ele queria fazer “Riollywood”, ele acreditava que ele conseguiria trazer um polo de cinema para Rio e SP como Hollywood.

**Pergunta 5: Vocês utilizam apenas o FSA ou mais algum outro mecanismo de fomento?**

Vamos fazer um filme de uma novela onde a Globo Filmes entrará com recursos via artigo 3A e mídia.

**Pergunta 6: O FSA também recebe de volta se o filme tiver retorno?**

No FSA os primeiros 50% do dinheiro do fundo eles retém 80% de prioridade sobre a sua receita. A regra do fundo funciona normalmente assim. Depois a prioridade deles vai caindo. Depois de 7 anos eles analisam o que foi devolvido ou não. Se houve saldo devedor ou não acaba ali, você não tem essa dívida, você só fica com a sua pontuação prejudicada.

**Pergunta 7: Todas as produtoras recebem a taxa de administração?**

Sim. Como funciona uma produção, eu tenho que pegar uma história, contratar uma equipe para produzi-la. A taxa de administração é uma taxa de gerenciamento do projeto. É a forma que a produtora usa para remunerar e bancar o seu custo fixo.

**Pergunta 8: Desse ponto de vista, quantos filmes deveriam ser lançados para uma produtora conseguir cobrir o seu custo fixo?**

Depende do tamanho da produtora. Temos um custo fixo de R\$ 300 mil por mês, são R\$3,6 milhões ao ano. Se estamos falando dos 10% da taxa de administração, nós deveríamos produzir R\$ 40 milhões em filmes por ano. Faturamos quase isso em televisão.

Uma produtora que vive só de filme, provavelmente o custo fixo dela será muito menor. A Marisa Leão, por exemplo, é ela e uma pessoa e ela tem a capacidade de gerar e gerir negócios. Ela não está buscando a taxa de administração, ela está buscando o ticket, a taxa de administração banca 3 anos dela.

**b) ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

**Pergunta 9: Vocês trabalham com filmes de qual orçamento?**

O que acontece o governo direcionou a indústria para fazer filmes de R\$ 7 milhões, via artigos 1 e 3. É uma coisa que hoje em dia a gente tenta se unir para discutir com o governo porque não faz muito sentido. Ele está tabelando os orçamentos das produções. De repente seria melhor investir vinte milhões num projeto que irá acontecer aqui e lá fora, do que investir em três projetos de sete milhões. Um filme de sete milhões gera no máximo um determinado produto. Esse produto não gera cinematografia para o país, que deveria ser o objetivo final do órgão regulador. A gente acaba fazendo filmes para o mercado local e que não são perenes. Daqui a 5 anos ninguém vai assistir os filmes que estão sendo produzidos hoje em dia e que estão indo bem na bilheteria. Esta discussão que devemos ter em relação aos instrumentos de financiamento de um filme no Brasil.

Estamos produzindo filmes com o mesmo orçamento. Acaba então que o modelo fica esse. Fica todo mundo nos R\$ 7 milhões.

A cultura no Brasil começou a mudar. Antigamente buscavam orçamentos altos, porque as produtoras não vislumbravam resultados na bilheteria. Independentemente de ter ou não. Eles não faziam plano de negócio pesando na bilheteria. Eu lembro que fiz filme com o Cacá ele me dizia que coloca no orçamento um pagamento que o sustentasse por 3 anos, que ele sabia que era o tempo que ele demoraria para fazer o próximo filme. Isso é muito louco.

Hoje em dia, a geração mais nova, está em busca do ticket. Eles entenderam que o prêmio está no ticket. O fato da gente conseguir financiar um projeto com dinheiro incentivado, é só uma sorte que nós temos. Colocaremos apenas 5% e o negócio será seu para você explorar. Então vamos pensar em explorar da melhor maneira possível. Que era a visão que esses caras não tinham antigamente. Acho que isso começou a mudar e fez os orçamentos darem uma diminuída. Eles faziam filmes de dez a doze milhões. Tinha a taxa do produtor, a taxa do diretor. Era quase que uma estrutura de publicidade. Como funciona na publicidade a gente pensa quanto custa para construir essa mesa? Mil reais. Mas vou pagar 2,5% de supervisão para os caras que estão supervisionando as pessoas que estão construindo a mesa. 5% para o comercial do negócio + a minha taxa, vou dizer que a mesa custa R\$ 2,5 mil. A publicidade funciona desta forma hoje.

Estamos buscando qual modelo será mais eficiente. Cada vez o mercado busca maior eficiência. Se o meu *below the line* for muito alto não ganharei nenhuma concorrência e se eu ganhar, provavelmente não terei resultado.

Vamos tentar entender como devemos fazer outro modelo. O cinema era assim e agora está mudando o foco para o ticket. Não só porque a produtora está olhando isso como a distribuidora vê que o produto nacional sabe que aqui funciona para ele.

Nenhum outro lugar do mundo exceto França consegue ganhar *share* dos EUA.

**Pergunta 10: No orçamento de custo de um filme, tem algum custo que tenha um peso mais relevante no custo total?**

Pessoal sempre será grande parte do orçamento. Talento pesa, dependendo do talento ele pode custar até 10% do orçamento.

O custo de produção no Brasil é muito alto. Se hoje em dia o modelo mudasse para recursos privados, provavelmente ninguém filmaria mais no Brasil, iria filmar na Argentina,

no Uruguai. Os técnicos no Brasil são bons, mas a mão de obra é muito cara. Isso prejudica muito o Brasil no aspecto cinema de todas as formas: para o produto nacional e no Brasil como um provedor de serviços (as pessoas vindo filmar aqui no Brasil). Com R\$ 2 milhões eu faço o filme que eu quiser na Argentina, o mesmo filme feito no Brasil, talvez eu não faça por R\$ 6 milhões.

**Pergunta 11: Vocês procuram colocar artistas conhecidos no filme?**

Depende da ambição do filme. O ideal é você ter pessoas que o público se identifique, se relacione de alguma forma. Esses filmes de terror, por exemplo, que a gente está testando, faremos com atores jovens e globais.

**Pergunta 12: Vocês costumam arcar com o PA na Zola?**

Estamos buscando levantar o PA. Converso muito com um dos nossos sócios para levantarmos um fundo para o PA. Acho que é viável e um bom negócio para ele. Para gente é melhor porque damos um *equity* menor para distribuidora.

**Pergunta 13: O PA segue alguma relação com o orçamento de um filme?**

Não, ele tem relação com o lançamento do filme. Mas normalmente se você produz um filme grande ele também terá uma divulgação expressiva. Um PA grande no Brasil seria de R\$ 6 milhões a R\$ 7 milhões.

**c) RECEITA**

**Pergunta 14: Com as novas janelas de exibição como fica a distribuição da receita?**

Cada vez mais as janelas estão diminuindo. Normalmente são seis meses de cinema, depois vem o VOD, depois a TV paga e novas janelas como Netflix, que podem ser simultâneas e depois a TV aberta. A remuneração de todas as janelas são atreladas ao resultado da bilheteria. Se o filme não tiver um bom desempenho no cinema, o restante da cadeia não o salvará. Se ele for muito bem no cinema a cadeia dele seguirá este desempenho. Hoje em dia cada vez mais esta cadeia existe.

Eu posso vender para Netflix e Telecine porque eles não são concorrentes. As janelas diminuiram. No máximo entre 1 ano e 18 meses estarei livre para vender para qualquer um.

**Pergunta 15: Qual premissa é mais difícil na projeção de um filme.**

Normalmente os principais instrumentos são os talentos que você agrega em um filme. O Brasil nunca teve até 5 anos atrás e hoje em dia a gente tenta entender se tem talentos bancables. Nos Estados Unidos, por exemplo, você sabe que se o filme for do Bem Stiller de 100 filmes, 95 filmes darão certo. Tínhamos o Bruno Mazeo que estava se caminhando para ser um cara desses, Leandro Hassun, todos os seus filmes deram mais de um milhão e meio de bilheteria. Hoje em dia você tem uma educated guess bem melhor, mas é um grande chute. Rodrigo Santoro e Selton Melo não garantem a bilheteria.

A gente tenta a partir de um pensamento assim guiar o PA, que é o dinheiro que a gente tem que devolver mesmo. Não adianta a gente colocar R\$ 6 milhões que não o recuperaremos.

**Pergunta 16: Na hora de estimar a receita vocês pensam em quais premissas?**

Pensamos a qual público o filme se destinará. Se você quer que um filme com público acima de 1 milhão no Brasil, ele não pode ser com censura acima de 14 anos. Acima já começa a ser difícil romper a barreira de 1 milhão de ingressos. A juventude que é consumidora e leva a família ao cinema.

**Pergunta 17: Qual bilheteria vocês consideram a mínima desejável?**

Eu te diria que qualquer pessoa que faça um milhão de público é um herói, porque é muito difícil. Realmente depende do filme que você tem, da ambição que tem para ele. De repente um filme que faça trezentos mil de público deixará todos felizes. Se a gente fizer um filme de terror e ele fizer quinhentos mil de público, para gente será excelente. Teremos criado um negócio que a gente poderá ver e trabalhar em cima. Se ele der cento e cinquenta mil eu não diria que o filme deu errado, mas de repente não faria outro de novo.

**Pergunta 18: Qual a participação percentual de cada entidade na receita?**

Normalmente, o exibidor receberá 50%, o distribuidor recebe uma comissão de distribuição entre 10 e 30%, o PA é abatido e o produtor fica com o restante.

**d) PLANEJAMENTO E CONTROLE**



**Pergunta 19: Na hora de estimar receita e o custo de um filme o que é mais difícil?**

Receita.

**Pergunta 20: Diante das incertezas, vocês fazem cenários?**

No momento do orçamento não, no lançamento sim. O planejamento vem mais perto do lançamento, porque você sabe o que efetivamente tem em mãos. Você tem o roteiro, o ator. Mas aí o ator faz o filme de uma maneira diferente do que você havia imaginado. Quando o produto estiver efetivamente pronto eu sei para onde posso vender esse negócio e a partir daí a gente vai criar modelos para ver quanto iremos investir no lançamento. Essa hora que efetivamente estaremos colocando dinheiro. Até aquele momento foi usado recurso incentivado. Nesse momento fazemos cenários.

**Pergunta 21: Uma vez lançado um filme ainda existe possibilidade de alterar o tamanho do lançamento?**

Vai depender da estratégia que você monta para o lançamento com o distribuidor. Se o filme estiver indo bem você pode aumentar o número de salas de exibição e o distribuidor articulará isso. É possível no primeiro fim de semana de lançamento mapear quais regiões foram bem. Para no segundo momento ser mais assertivo e ir onde efetivamente está o ticket. No primeiro fim de semana muita cópia não significa resultado, pelo contrário, significa que eu estou reduzindo o meu público médio.

É melhor eu lançar um filme com 50 cópias que quando eu olhar a frequência ele deu 1200 pessoas por sala do que lançar 150 cópias que deu 300 pessoas por sala.

**Pergunta 22: Vocês fazem acompanhamento ao longo da produção do orçamento que vocês prepararam?**

É feito diariamente. Olhamos o realizado versus o que havia sido orçado. Por exemplo vemos que o item arte custará duzentos mil reais e havíamos orçado cem mil reais. Aí você pode tentar trazê-lo para cento e cinquenta mil reais. No entanto, não iremos estourar o orçamento total.

Você manda um orçamento para Ancine de um filme que você fará daqui a dois anos, então você tem que colocar gordura invariavelmente. Você pode acertar ou errar. Para produção de TV em quatro meses o programa estará no ar. Com isso, o orçamento pode ser

administrado para ser rentável. Na Ancine temos que prestar contas e devolver o que não usarmos. Você pode fazer um redimensionamento do seu projeto, mas tem regras você não pode alterar um item nem 20% a mais nem a menos do que havia sido orçado.

**Pergunta 23: Vocês usam algum sistema?**

Temos um sistema comprado: Pro filme

A única empresa tem um sistema próprio que eu saiba é a Conspiração. Estão há 10 anos investimento e se você perguntar para eles, eles dirão que se arrependem.

**e) LÓGICAS ARTÍSTICA E FINANCEIRA**

**Pergunta 24: Durante a produção existe muito conflito entre o lado financeiro e artístico?**

No caso do filme que já lançamos queríamos fazer o filme mais bonito. A história era difícil para atrair o público. O personagem era uma pessoa difícil que terminou perdendo a consciência e não conseguiu nem se redimir dos seus próprios problemas e, além disso, ainda morre no fim. Você sai do cinema mal. Lançamos esse filme na época dos lançamentos das comédias. Quem viu esse filme era quem ia sempre ao cinema, quem gosta de ver filme. O público de cinema no Brasil são 70 mil pessoas (que vão toda semana). Você pega filme de arte vai dar este público.

A gente esperava que o filme ia dar esta bilheteria, fizemos conta para essa bilheteria. Acreditávamos que o filme imprimiria uma marca para a produtora. Era importante viajar com esse filme. E ele fez isso, participamos de muitos festivais, em torno de trinta.

O americano conseguiu incutir isso numa fatia maior da população. O cinema faz parte da cultura do americano. No Brasil faz parte da cultura assistir novela.

**PRODUTORA RIO DE JANEIRO 2**

**a) RECURSOS CAPTADOS**

**Pergunta 1: Qual a contrapartida que a Produtora Rio de Janeiro 2 dá nas coproduções que participa?**

De 2010 para cá a lei do Audiovisual passou a ter o artigo 3<sup>a</sup>, que permite que as empresas que fazem remessas de recursos para o exterior na compra de direitos de conteúdo audiovisual ou esportivo podem fazer uso dessa lei de incentivo para investir parte dos impostos na coprodução de filmes nacionais. Passamos a usar esse benefício de lá para cá. Além disso, o que a gente já vinha fazendo antes deste benefício era ter uma participação na época do lançamento do filme com aporte de divulgação de maneira bem ampla, seja com spots comerciais no break da TV, seja com merchandising na programação de televisão, e até mesmo campanhas *cross media*.

**Pergunta 2: Qual costuma ser a participação da Produtora Rio de Janeiro 2 nos filmes que coproduz?**

Cada acordo tem a sua negociação específica. De acordo com o tamanho do orçamento do filme, da divulgação que será feita no lançamento. A participação hoje em dia é bem mais ampla do que quando ela começou. Tem uma participação artística bem mais intensa, um trabalho de leitura de roteiro que é feito pela própria área da produtora, através de leitores especializados. Tem também a área de entretenimento que também faz a leitura e o objetivo é analisar se aquele filme poderá ter um desdobramento numa obra derivada, como uma micro série, por exemplo. Tem o pessoal de produção que também faz a leitura dos roteiros para avaliar qual o potencial daquele filme, em qual horário ele pode ser exibido na grade da TV aberta. Além disso, tem o conselho da produtora que é composto por diretor executivo, pelo diretor de programação, pela diretora de acompanhamento artístico e os consultores artísticos. Esse Comitê define os projetos que estão mais aderentes a política da produtora em termos de pluralidade de gêneros, diversidade de produtores e diretores. Trabalhamos com várias produtoras. Em função da carteira que se monta todo ano, é feita as escolhas para o ano.

**Pergunta 3: Nos filmes que vocês fazem coproduções existem investidores privados?**

O modelo do cinema brasileiro é muito apoiado nas leis de incentivo. Normalmente são as TVs ou estúdios (via artigo 3 e 3A) ou são patrocinadores e investidores através do uso da renúncia do IR que investem através do artigo 1 e 1A. Essas empresas são empresas lucrativas que destinam parte do IR para as produções. No artigo 1A existe a possibilidade de ganho de resultado através de cotas, os filmes são registrados na CVM e é uma espécie de dividendo pela cota no filme.

O Produtor tem que registrar o filme na CVM, fazer um prospecto, definir quanto do percentual da renda líquida do produtor será rateado pelos investidores pelo artigo 1A. Se o filme tiver resultado eles receberão o percentual.

Investimento privado com objetivo de lucro é muito difícil.

Existe um outro recurso que é através dos Funcines, para cinema que são como se fossem fundos de investimento, onde bancos, investidores privados montam estes fundos com o objetivo de investir na produção, exibição de filmes para obter resultados. Nesse caso eles possuem algum incentivo, eles tem obrigação de investir em filmes e em títulos públicos.

Além disso, tem o investimento direto da Ancine, através do FSA.

#### **Pergunta 4: Qual o modelo societário estabelecido em cada filme?**

Na produtora encaramos como um projeto. Para o produtor existe uma contabilidade individualizada de cada filme e ele precisa prestar contas para Ancine.

### **b) ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

#### **Pergunta 5: Qual o custo mais relevante numa produção?**

Uma produção é dividida em diferentes etapas:

- Desenvolvimento é caracterizado pela criação do roteiro e de todas as partes escritas.
- Análise técnica é o momento de viabilização do texto em produção.
- Pré-produção é a fase de preparação para entrar no set: contratação do diretor de arte, produtor executivo. Iniciam-se os ensaios com o elenco e figurinista.
- A filmagem é muito cara, geralmente tem duração de quatro semanas. Então tem que estar tudo bem alinhado. São muitas pessoas envolvidas num momento só. Você não pode errar, tem que começar e terminar dentro do tempo planejado.
- A pós-produção e finalização se caracterizam pelas atividades de edição de imagens, som, trilha sonora, ruídos de cena, até o filme ficar pronto que chamam de cópia zero ou primeira cópia. Dali para a frente é a comercialização.

A etapa de produção é de aproximadamente 80% do custo total.

#### **Pergunta 6: Dentro deste item qual custo pesa mais?**

*Above the line* (diretores, cast, diretor de fotografia). Esse custo vai depender do número de personagens e do número de protagonistas.

O PA normalmente não está nas despesas da produtora e a distribuidora adianta este valor. No caso das divulgações que a Produtora Rio de Janeiro 2 faz de suas coproduções, entram na despesa do PA. Esse adiantamento fica muito menor para as distribuidoras no caso das nossas coproduções, isso significa um aporte e risco menores.

### **c) RECEITA**

#### **Pergunta 7: Na escolha dos projetos vocês fazem um exercício de tentar estimar qual a bilheteria que o filme teria?**

Na hora da escolha dos projetos este não é o maior motivador. A gente procura dar uma diversificada de carteira, a gente entende que comédia é um gênero que o Brasil faz bem, mas a gente também entende que isto é cíclico e que pode levar ao desgaste. Então procuramos desenvolver outros gêneros. Favela movies, cinebiografias são filmes que costumam ter apelo e um momento no passado.

#### **Pergunta 8: Qual o percentual da receita nas diferentes janelas de exibição?**

Cinema: 80%

Home vídeo + VOD: 1/3 dos 20%

TV aberta: 1/3 dos 20%

TV fechada + venda Internacional (muito inexpressiva): 1/3 dos 20%

#### **Pergunta 9: Qual o tempo nas diferentes janelas de exibição?**

Isso está em processo de encurtamento. Ainda é um pouco convencional, do mais exclusivo para o mais aberto/ livre/ gratuito.

Cinema (4 a 6 semanas) – home vídeo ou VOD (2,5 meses/3,5 meses) – TV fechada (6 meses e fica por 12 meses aí vai para TV aberta) – TV aberta

Hoje em dia os filmes costumam ir para TV aberta em 18 meses salvo algumas exceções. A tendência é esse tempo abaixar para 12 a 14 meses daqui a mais um tempo.

### **d) PLANEJAMENTO E CONTROLE**

**Pergunta 10: Existe um número determinado de filmes que vocês produzam por ano?**

Não existe um limite. No passado a gente trabalhava com 12 filmes por ano, depois passamos para 16 e atualmente 34 entre coproduções de ficção e documentários. Temos uma parceria de fomento para documentários. No Brasil precisamos desenvolver um pouco mais.

**Pergunta 11: Estamos com filmes de drama e suspense na carteira também.**

A carteira então é montada e nós temos os cronogramas de produção. Como somos coprodutores minoritários o controle deste cronograma é pequeno. Na medida que você vai apontando os filmes você vai montado a carteira de filmes que serão produzidos no próximo ano. Normalmente fazemos uma revisão a cada 6 meses do que rolará nos próximos 12 meses. E aí sim a gente faz uma estimativa de qual público aquele filme pode atingir no cinema, qual o potencial que aquele filme pode ter em vendas em home vídeo e VOD. Consequência a isso é o acordo com a TV aberta e fechada. Os acordos são feitos em cima da bilheteria.

**Pergunta 12: O que é pensado primeiro, o potencial de receita de um filme para se pensar no seu custo ou primeiro pensa-se no custo e depois na receita?**

Sinceramente acho que não nem uma coisa nem outra. Primeiro pensa-se na ideia de um filme e avalia se ela é boa. E então vemos quanto ela custará e para qual público aquele projeto se aplica.

**Pergunta 13: Que tipo de controle é feito na produtora?**

Acompanhamos o andamento da produção e quando as produtoras estão com alguma dificuldade elas voltam para gente para ver se podemos ajudar de alguma forma. Mas isso normalmente não é nossa responsabilidade, a não ser que lá atrás tenhamos formalizado essa função.

Fazemos muito o planejamento dos filmes que acontecerão nos próximos 12 meses e monitoramos se os filmes serão lançados naquelas datas. Se tiver sido adiado, a previsão de receita será postergada.

Existe também uma tentativa de distribuição dos lançamentos ao longo do ano. Isso é um jogo de xadrez bem complexo que envolve a distribuidora daquele filme e as distribuidoras dos outros filmes que disputam por espaço nas salas de exibição. O número de salas é

limitado e todos querem lançar seus filmes nas melhores datas, que são férias de janeiro e julho, feriados prolongados, datas festivas (carnaval, etc).

Distribuição ao longo do ano em função da divulgação. A campanha do filme tem que ser feita em função das datas de lançamento. Tentamos estimar a quantidade de público que o filme fará, mas isso é muito difícil, não existe fórmula. As estimativas e premissas vão mudando à medida que o filme vai ficando pronto. O filme começa com um roteiro, as vezes o filme é maravilhoso naquele momento, aí quando vai para produção não foi possível um cast condizente com o roteiro, aí o filme já fica meio mais ou menos. Quando finaliza o filme não ficou como se imaginava. Ou acontece o contrário. Você tem os dois movimentos.

#### **Pergunta 14: Que mecanismos utilizam para lidar com às incertezas?**

Fazemos cenário quando precisamos medir o retorno de algum filme.

Mas o que fazemos bastante na aqui é usar o conceito de “*film like*”. Esse filme parece com um determinado filme, pode ser que ele faça um público parecido. Fazemos um debate e traduzimos a média daquilo em algum número.

Algumas vezes vemos casos de filmes que não são bem-sucedidos no cinema e que vão bem na TV. Tivemos um exemplo recente com um filme de baixo orçamento, no cinema não fez praticamente nada de público e fez o mesmo ibope na Tela Quente que os filmes de ação. Como já se sabia que ele não iria bem, o acordo não foi feito em cima da bilheteria.

A vida de cinema não é fácil a gente erra toda hora.

As comédias são mais fáceis de capitar porque as pessoas pensam que terão bom público e por isso as produções andam rápido e são lançados na frente de outros filmes da carteira. Os orçamentos mais caros normalmente são filmes de ação, filmes épicos (R\$ 12 milhões a R\$ 13 milhões).

#### **e) LÓGICAS ARTÍSTICA E FINANCEIRA**

#### **Pergunta 14: Por ter um time bem forte do lado artístico, existe muita interferência criativa no filme ou a produtora tem liberdade na produção?**

A produtora tem liberdade e o direito de corte final e todo o controle artístico de corte da obra. O que a gente faz muito mais é um aconselhamento e a disponibilização de pessoas para troca de ideias. Mas a palavra final é sempre do diretor e produtor.

Contribuímos bastante também na facilitação de liberação dos artistas.

Leitura, avaliação e escolha dos projetos e eventualmente quando necessário chamamos um especialista que dará uma sugestão ou outra no roteiro.

### **PRODUTORA RIO DE JANEIRO 3**

#### **Pergunta 1: Como surgiu a sua produtora?**

Eu já tive uma produtora muito grande com uma filial em São Paulo. Essa produtora durante 9 anos atuou no mercado publicitário. Eu tenho produtora desde 1989. Já tem muito tempo. Percebi que eu precisava fazer coisas minhas e daí nasceu a Produtora Rio de Janeiro 3.

A Produtora Rio de Janeiro 3 nasceu com o intuito da demanda. Por uma percepção do produtor ao mercado eu escolhi os gêneros dos filmes que eu queria fazer e de que maneira. Na verdade, o que abriu a porta foi justamente essa percepção, porque na televisão a gente já vinha praticando, eu fiz 3 programas segui na TV. Tem que ter um filme certo, com o gênero certo para o público certo.

#### **Pergunta 2: Qual o gênero predominante de produção aqui?**

Como descobrimos o filão do sucesso do Filme A. Precisávamos fazer um exercício, foi a migração do programa de TV fechada para o cinema. Eu numa manobra de marketing posicionei o filme nas férias de julho. Que é quando vem os grandes sucessos internacionais. Achei que seria bom lançarmos uma comédia. O filme ficou muito bom, foi bem realizado. Como eu venho da publicidade, todo o stress que ela me deu eu deixei de lado e tudo que ela trouxe de bom eu trouxe para os produtos audiovisuais que eu faço, que é a qualidade, o esmero no profissional responsável pela área. Eu tenho como uma máxima que o produtor é bom quando ele consegue montar uma boa equipe. Se ele monta uma grande equipe pode ter certeza que ele terá um bom filme.

Eu acho que como exercício no momento eu estou querendo achar qual o tamanho de um gênero que ainda não está percebido. Se Eu Fosse Você tem bilheteria abaixo de Tropa de Elite e 2 Filhos de Francisco. Então existe espaço para comédia. Tem que ter um filme certo, com o gênero certo para o público certo.



Estamos começando a trabalhar muito e as distribuidoras internacionais e independentes estão atentas a este movimento. Dá para gente preencher uma fatia do mercado que está oscilando.

#### **a) RECURSOS CAPTADOS**

##### **Pergunta 3: Vocês fazem uso dos recursos incentivados na produção de um filme?**

Não existe cinema no Brasil sem o Fundo Setorial. A Lei do Audiovisual por um lado e o FSA por outro. O FSA tem retenção prioritária e o cálculo dele foi revisto, mas ainda é muito agressivo. A Lei do Audiovisual tem duas modalidades. O patrocínio da empresa com contrapartida institucional. A Lei permite captar R\$ 3 milhões pelo artigo 3A (linha que beneficia a compra de direito de aquisição através das distribuidoras) e o 3 através das *majors* e R\$ 4 milhões para os artigos 1 e 1A. O teto máximo de subsídios destes recursos seria de R\$ 7 milhões. É possível complementar com merchandising ou venda de *equity* do filme para investidor privado.

As minhas composições são da distribuidora, editais públicos, editais estaduais e municipais.

Estamos vivendo um momento muito difícil, as empresas não estão dando lucro com a incerteza do momento de vida. Graças a Deus existe o FSA. Ele escolhe os projetos. Tenho um percentual altíssimo no FSA, porque todos os investimentos que eu peguei com eles eu devolvi. Tenho o suporte automático do FSA, ele está ligado diretamente ao desempenho do seu filme em um período de um ano.

##### **Pergunta 4: O que é a taxa de administração?**

Taxa de remuneração à produtora. Um filme depois que ele existe, além dele ficar permanente na sua história como um filme feito, um legado. Ele faz parte de um filho mais velho, que já para o mundo, que se sustenta, que é autossuficiente. Mas está lá e você se preocupa. Volta e meia chega um convite para participar de uma legendagem ou de uma venda. Então ele está presente.

Essa taxa nada mais é do que uma taxa para administrar os bens e os valores para você produzir o filme e você trabalha no mínimo seis anos entre a escolha da ideia e a comercialização final da televisão aberta. É uma janela que a produtora se remunera com 10% do custo de produção do filme.

## **b) ORÇAMENTO DE CUSTOS DE UM FILME**

### **Pergunta 5: Tem algum custo específico que prepondere mais no orçamento de um filme?**

Filmagem (equipe artística e técnica, infraestrutura e equipamento) é o mais significativo, seguido pela pós-produção.

No Brasil estão investindo muito agora em desenvolvimento, coisa que não faziam até um tempo atrás. Seria compra de direitos autorais ou contratação de roteiristas. Temos que investir em formação. Precisamos de teoria e prática. Os produtores precisam se conscientizar que é um investimento muito acertado.

Um filme médio tem 4 semanas de pré-produção (pensamento do projeto: escolha de elenco, de locação). Umas 8 semanas de produção (levantamento do figurino, escolha de elenco, definição e preparação para filmagem).

A filmagem demora de 6 a 7 semanas. Hoje em dia tem diminuído um pouco porque os custos estão muito altos, costumam ser de 5 a 7 semanas.

A pós-produção pode variar bastante. Mas em média demora uns 8 meses.

### **Pergunta 6: Você costuma colocar elenco conhecido nos filmes?**

Eu acho que hoje em dia no Brasil já temos *players* conhecidos, são atores que tem *star quality*, que faz você querer ir ver o filme. A Ingrid Guimarães levará muita gente ao cinema. Estamos formando *cast* de talentos que levam pessoas ao cinema. Tem outros atores brilhantes, no entanto, que não levam.

Essa comunicação que a Globo Filmes apoia no cinema nacional é muito importante.

### **Pergunta 7: Qual o orçamento usual dos filmes da sua produtora?**

Os filmes médios custam em média R\$ 5 milhões e R\$ 6 milhões. Na minha produtora costumamos fazer filmes de R\$ 9 milhões.

### **Pergunta 8: Vocês arcam com o PA?**

O PA faz parte do negócio. Você fecha o contrato, no meu caso eu arranji o PA com a distribuidora. No meu caso esse dinheiro sempre foi adiantado pelas distribuidoras. Esse custo do PA é *cross colaterization*. Todas as receitas do filme até que o PA seja pago é para

cobrir as despesas incorridas com o PA. Até se quitar essa dívida em todas as janelas de exibição.

**Pergunta 9: Existe alguma relação do custo de PA com o orçamento de um filme?**

Não, ele vai depender do tamanho de divulgação que você queira fazer, com o potencial comercial do filme. Essa percepção é na hora que você escolhe a ideia.

O cinema ainda é grande vitrine de exposição para o VOD. Todos os contratos são ligados a performance do filme. Hoje em dia a janela que mais nos interessa é o VOD. Ela é diferente da televisão aberta. Se o filme tiver feito sucesso no cinema e tiver pago o PA, a partir daí as próximas janelas serão um ótimo negócio. Se você ganhar 30% de qualquer receita que venha depois será um ótimo negócio.

**c) RECEITA**

**Pergunta 10: Qual a bilheteria mínima desejável para um filme ter retorno?**

Isso faz parte da atividade, você nunca sabe. Eu tenho um critério que qualquer filme é bom desde que não dê prejuízo para os parceiros. Porque institucionalmente e com todas as regras do mercado você sempre sai ganhando por ter um título. Se você lançar ele muito grande e ele não der público o prejuízo será grande. Tem que ser feita uma pesquisa, o meu próximo projeto tem o nome muito fechado. Eu quero aumentar, quero que o título atraia o público. Se esse filme fizer 300 ou 400 mil ingressos ele será um sucesso. Porque ele é um filme fora da curva, emocionante. Temos que posicionar o filme, fazer uma campanha de divulgação. Você tem que ter discernimento para escolher o tamanho da campanha.

**Pergunta 11: Qual o percentual da remuneração entre as 3 entidades da cadeia cinematográfica?**

Barreto ditou a regra do resultado comercial do projeto:

- Exibidor: 50%
- Distribuidor: 35%
- Produtora: 15%

Entre os 35% e 15% vai variar a força de cada um. O produtor precisa melhorar a sua participação neste negócio. Na verdade, produtor e distribuidor devem ser sócios do negócio, para o mercado se fortalecer. Enquanto as produtoras não forem fortes não poderão gerar

bons filmes. Esse modelo é muito desigual e precisa ser revisto. É importante o produtor ganhar dinheiro junto com a distribuidora. Você tem que pensar na engenharia do negócio. O que importa para o exibidor é o cinema cheio.

#### **d) PLANEJAMENTO E CONTROLE**

##### **Pergunta 12: Existe restrição para participação em editais para cada produtora?**

Não. Pela performance da minha produtora, estou em uma categoria da Ancine que mudou recentemente que travava a gente muito. Tínhamos que entregar projeto para fazermos mais. Ela precisa me incentivar a poder me planejar. Hoje em dia te digo que tenho dez filmes para fazer em três e quatro anos, esses são os escolhidos.

Você força um planejamento, mas é claro que poder ter um cavalo vencedor que passa na frente de todo mundo.

Esse fortalecimento das produtoras, podendo gerar riqueza para que elas possam se sustentar, poderemos nos planejar, saber que fará produtos no ano seguinte. Isso é bom porque você se planeja e você apura. Precisamos criar, produzir, diversificar. Hoje surgem muitos talentos porque existe um número maior de filmes.

Esse amadurecimento por parte das produtoras está começando a existir. É importante pensarmos de maneira comercial independente do gênero.

Eu faço um planejamento onde eu te digo agora o próximo que eu vou filmar, quando ele será lançado. O seguinte, o terceiro e o quarto. Lançarei até o final de 2017 quatro longas metragens.

##### **Pergunta 13: Que tipos acompanhamentos são feitos na produtora?**

Elaboramos e acompanhamos o orçamento. Fazemos acompanhamento do fluxo de caixa semanal. Existe um acompanhamento diário, mas o planejamento é feito semanalmente.

Eu já tive dois programas, mas adequamos o Excel às planilhas da Ancine. O que nos importa como objetivo final é uma prestação de contas impecável junto aos órgãos responsáveis. Precisamos comprovar que o recurso que a gente captou foi usado no filme.

Fazer um filme que não é uma atividade precisa, pode chover, o ator pode ficar doente. As variáveis oscilam. Um longa pode estourar se o planejamento for ruim ou também por variáveis que fujam do controle. Uma coisa é certa você nunca deve fazer um filme sem ter dinheiro para finalizá-lo. Essa é uma regra que tenho. Não adianta a produtora querer me

pressionar para começar a filmar um produto. Eu só começo quando tiver 80% do projeto captado, porque aí eu garanto a entrega do filme.

A prestação de contas é feita no final do filme. Mas você precisa ter um controle preciso ao longo do projeto. Existem recursos que precisam ser utilizados com itens específicos. O dinheiro disponibilizado pela Rio Filme, por exemplo, precisa ser gasto com empresas do Rio de Janeiro. Já o federal não. Você precisa designar as rubricas específicas que gastará aquele dinheiro no futuro.

**Pergunta 14: Caso ocorram imprevistos, você tenta manter o orçamento economizando em outros itens ou estoura o orçamento?**

Depende do tipo de imprevisto, você faz seguros. Você não apresenta ideia sem registrar e não faz filme sem seguro. O seguro cobre a paralização de um filme em função de um acidente de um diretor ou ator, por exemplo.

**Pergunta 15: Você filma filmes no mesmo estúdio?**

Posso filmar, eu tenho uma casa de produção na Barra. As pessoas vão para lá e começam a produzir. Eu aprendi a crescer e diminuir na época da publicidade, isso não é um problema.

**Pergunta 16: São quantas pessoas no corpo fixo da produtora?**

São 9 pessoas. A cada projeto contratamos pessoas e no fim despedimos.

**Pergunta 17: O que acontece primeiro, a realização de uma estimativa de quanto o filme fará de público para então pensar em um orçamento de custo que se adeque a esta demanda ou o contrário?**

Os dois acontecem ao mesmo tempo ao longo do processo. Não faria um filme sobre a Segunda Guerra Mundial, por exemplo. Tento trabalhar com um universo de orçamentos de R\$ 9 milhões, ele está só um pouco acima do valor permitido por lei para captar com dinheiro subsidiado, porque eu quero me aproveitar das leis de incentivo para viabilizar a proposta da minha produtora. Tenho que pensar nisso para pensar na ideia do filme.

Tenho 7 pessoas trabalhando para captação, dos R\$ 4 MM que poderia captar consegui em um projeto apenas R\$ 60 mil. Como então viabilizaria este filme? Através de outros mecanismos, como por exemplo, o FSA, com a distribuidora, com as televisões fechadas, com

Netflix, com as programadoras. Estamos vivendo um momento muito difícil, as empresas não estão dando lucro com a incerteza do momento de vida. Graças a Deus existe o FSA. Ele escolhe os projetos. Tenho um percentual altíssimo no FSA, porque todos os investimentos que eu peguei com eles eu devolvi. Tenho o suporte automático do FSA, ele está ligado diretamente ao desempenho do seu filme em um período de 1 ano.

Esse dinheiro não fica atrelado a nenhum projeto específico, você pode escolher onde ele será utilizado. Uma amiga minha ganhou R\$ 5,7 MM.

A Rio Filme, que é outra instituição que apoia o cinema, ela também fez uma linha meritocrática, na qual a produtora foi premiada também. Eu recebi um dinheiro pelo bom desempenho de dois filmes.

Quando eu chego numa produtora eu digo para ela que coloco X e ela coloca X também. E agora vamos pegar o artigo 3 e colocar no filme. Com esse movimento já garanti 3 filmes.

#### **Pergunta 18: Que mecanismo você utiliza para lidar com as incertezas?**

Não adianta a produtora querer me pressionar para começar a filmar um produto. Eu só começo quando tiver 80% do projeto captado, porque aí eu garanto a entrega do filme.

#### **e) LÓGICA ARTÍSTICA E ECONÔMICA**

#### **Pergunta 19: Existe conflito entre o lado artístico e o lado econômico em uma produção de filme?**

Existindo mais de uma pessoa existe conflito. Imagina quando tem dinheiro envolvido, dois universos complementares envolvidos, para poder executar a ideia.

Parte da linha e da filosofia de cada produtora. E a maneira que ela lida e a importância do diretor. Hoje em dia tem um desejo tão grande de o diretor realizar a ideia com o intuito do produtor de realizar o melhor. Eu nunca vou querer fazer o pior filme.

A cinematografia do filme tem que existir. Você terá diferentes caminhos para atingir isso. Mas eu acho que a maneira de você escrever que determina tudo isso, é lá atrás, em uma série de televisão que produzi, era regra que não podiam ser feitas cenas em aeroportos, rodoviárias, e em grandes bailes. Por que não podia? Porque era muito caro, então já predeterminávamos que não podiam ser feitas cenas nestes lugares. O aeroporto já seria uma

cena saindo do carro e a gente coloca o som do avião para induzir. No momento da criação você já examina todas as possibilidades.

Claro que temos a liberdade da ideia, não queremos tolir tudo. O maior mérito é a escolha da história a ser contada. Ai vai depender de você do que você gosta, da roupa que você veste, quais livros você gosta de ler, da maneira que você reage e sente a vida. Eu adoro comédia, adoro filme policial, suspense, mas odeio terror. Jamais faria um filme de terror.

## APÊNDICE 4 - MODELO DE ORÇAMENTO

**TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA**

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
<b>1</b>	<b>Desenvolvimento de Projeto</b>	<b>67.500,00</b>	<b>2%</b>
1.1	Roteiro	64.500,00	1%
1.2	Projeto Gráfico	3.000,00	0%
<b>2</b>	<b>Pré-Produção</b>	<b>538.700,00</b>	<b>12%</b>
2.1	Equipe	398.000,00	9%
	Produtor	70.000,00	2%
	Diretor	50.000,00	1%
	Produtor Executivo	30.000,00	1%
	Ass. Direção	30.000,00	1%
	Ass. Produção Executiva	20.000,00	0%
	Diretor de Prod. São Paulo	30.000,00	1%
	Diretor de Produção RJ	7.000,00	0%
	Diretor de Arte	28.800,00	1%
	Produtor Locação São Paulo	10.400,00	0%
	Produtor de Locação Rio	7.800,00	0%
	Ass. Direção de Arte	9.600,00	0%
	Produtor de Elenco	15.600,00	0%
	Coordenador de Produção	14.400,00	0%
	Segundo Ass. Direção	7.200,00	0%
	Secretária de Produção	7.200,00	0%
	Produtor de Objetos	12.000,00	0%
	Figurista	12.000,00	0%
	Ass. Figurista	7.200,00	0%
	Ass. Produção	28.800,00	1%
2.2	Alimentação	40.500,00	1%
	Alimentação equipe pré-prod.	30.000,00	1%
	Alimentação atores ensaios	10.500,00	0%
2.3	Hospedagem	31.500,00	1%
	Hospedagem atores ensaio	31.500,00	1%
2.4	Passagens Aéreas	25.200,00	1%
	Curitiba-Rio de Janeiro	1.200,00	0%
	Curitiba-São Paulo	2.400,00	0%
	São Paulo-RJ-SP	21.600,00	1%
2.5	Transporte	20.800,00	0%
	Van de Pré-Produção	11.200,00	0%
	Carros de Pré-Produção	9.600,00	0%
2.6	Despesas de Produção	22.700,00	1%
	Fotocópias	3.000,00	0%
	Combustível	6.500,00	0%
	Correio	2.200,00	0%
	Courier	2.000,00	0%
	Cartões Celular	9.000,00	0%
<b>3</b>	<b>Produção e Filmagem</b>	<b>2.696.400,00</b>	<b>63%</b>
3.1	Equipe	801.600,00	19%
	Produtor	84.000,00	2%
	Diretor	48.000,00	1%
	Produtor Executivo	36.000,00	1%



## CONTINUAÇÃO DA TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
	Caixa de Produção	5.400,00	0%
	Primeiro Ass. Direção	30.000,00	1%
	Segundo Ass. Direção	21.000,00	0%
	Continuista	18.000,00	0%
	Produtor de Elenco	15.000,00	0%
	Ass. Produção Executiva	15.000,00	0%
	Diretor de Produção São Paulo	24.000,00	1%
	Diretor de Produção RJ	12.000,00	0%
	Coordenador de Produção	18.000,00	0%
	Platô	10.800,00	0%
	Secretária de Produção	5.400,00	0%
	Diretor de Fotografia	48.000,00	1%
	Primeiro Ass. De Câmera	27.000,00	1%
	Segundo Ass. De Câmera	10.800,00	0%
	Operador Steady Cam e vídeo	9.600,00	0%
	Chefe Eltricista	27.000,00	1%
	Chefe Maquinista	27.000,00	1%
	Ass. Elétrica	21.600,00	1%
	Ass. Maquinária	21.600,00	1%
	Fotografo Still	6.000,00	0%
	Making Of	6.000,00	0%
	Diretor de Arte	30.000,00	1%
	Ass. Diretor de Arte	10.800,00	0%
	Técnico de Efeitos Especiais	20.000,00	0%
	Produtor de Objetos	9.000,00	0%
	Ass.de Produção	30.000,00	1%
	Contra-Regra	6.000,00	0%
	Cenógrafo	15.000,00	0%
	Cenotécnico	8.000,00	0%
	Figurista	15.000,00	0%
	Ass. Figurista	9.000,00	0%
	Técnico de Som e equipam.	40.000,00	1%
	Microfonista	3.600,00	0%
	Maquiador	10.800,00	0%
	Ass. Maquiador	3.000,00	0%
	Camareira e costureira	8.400,00	0%
	Produtor de Alimentos	4.200,00	0%
	Preparador de Animais	10.000,00	0%
	Motorista	8.400,00	0%
	Segurança	9.600,00	0%
	Estagiário	3.600,00	0%
3.2	Elenco Principal	300.000,00	7%
	Personagem 1	70.000,00	2%
	Personagem 2	50.000,00	1%
	Personagem 3	25.000,00	1%
	Personagem 4	25.000,00	1%
	Personagem 5	130.000,00	3%
3.3	Elenco Coadjuvante	30.000,00	1%
	Coadjuvante 1	7.500,00	0%
	Coadjuvante 2	4.500,00	0%
	Coadjuvante 3	4.500,00	0%

### CONTINUAÇÃO DA TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
3.4	Coadjuvante 4	4.500,00	0%
	Coadjuvante 5	4.500,00	0%
	Coadjuvante 6	4.500,00	0%
	Elenco Secundário	22.800,00	1%
	Secundário 1	1.200,00	0%
	Secundário 2	1.200,00	0%
	Secundário 3	1.200,00	0%
	Secundário 4	1.200,00	0%
	Secundário 5	1.200,00	0%
	Secundário 6	1.200,00	0%
	Secundário 7	1.200,00	0%
	Secundário 8	1.200,00	0%
	Secundário 9	1.200,00	0%
	Secundário 10	1.200,00	0%
	Secundário 11	1.200,00	0%
	Secundário 12	1.200,00	0%
3.5	Secundário 13	1.200,00	0%
	Secundário 14	2.400,00	0%
	Secundário 15	2.400,00	0%
	Secundário 16	2.400,00	0%
	Figuração	50.400,00	1%
	Banca Músicos Igreja	400,00	0%
	Fiéis Igreja	4.000,00	0%
	Cientes Salão Beleza	1.000,00	0%
	Fábrica	3.000,00	0%
	Centro Zoonose	1.000,00	0%
	Ruas	6.000,00	0%
	Crianças e Pais Escola	3.000,00	0%
	Cientes Inferninho	2.000,00	0%
	Torcedores Maracanã	18.000,00	0%
	Jogadores Maracanã	3.000,00	0%
	Cientes Mercado	1.000,00	0%
3.6	Cientes Boteco	5.000,00	0%
	Policiais/Enfermeiros	3.000,00	0%
	Cenografia	260.000,00	6%
	Compras para Cenografia	60.000,00	1%
	Aluguéis de Cenografia	40.000,00	1%
3.7	Serviços de Terceiros	40.000,00	1%
	Construções	120.000,00	3%
	Figurino	70.000,00	2%
	Compras Fig. Elenco Princ	25.000,00	1%
	Compras Fig Elenco Sec	20.000,00	0%
3.8	Compras Figuração	9.000,00	0%
	Locações Figuração	9.000,00	0%
	Serviços de Terceiros	7.000,00	0%
	Maquiagem	15.000,00	0%
	Compras Maquiagem	15.000,00	0%
3.9	Equipamento	448.000,00	10%
	Aluguel de Câmera	114.000,00	3%
	Aluguel Seg. Câmera	5.000,00	0%
	Acessórios Câmera	5.000,00	0%
	Aluguel de Steady Cam	6.000,00	0%

# CONTINUAÇÃO DA TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
	Material de Consumo	18.000,00	0%
	Aluguel de Mat. Elétrico (luz)	200.000,00	5%
	Compra Mat. Elétrico	20.000,00	0%
	Aluguel Maquinária	50.000,00	1%
	Hora Lâmpada	18.000,00	0%
	Gerador	12.000,00	0%
3.10	Material Sensível	6.700,00	0%
	Betas	700,00	0%
	HD 1TR	6.000,00	0%
3.12	Alimentação	118.200,00	3%
	Alimentação Equipe	88.200,00	2%
	Alimentação Elenco Principal	18.000,00	0%
	Alimentação Figuração	12.000,00	0%
3.13	Transporte	93.400,00	2%
	Ônibus SP-Rio-SP	13.000,00	0%
	Vans de Produção	43.200,00	1%
	Caminhões	30.000,00	1%
	Carros de Produção	7.200,00	0%
3.14	Passagens Aéreas (trecho)	34.800,00	1%
	Curitiba - São Paulo	4.800,00	0%
	São Paulo - Rio de Janeiro-SP	30.000,00	1%
3.15	Hospedagem (locais)	63.000,00	1%
	Rio de Janeiro	25.200,00	1%
	São Paulo	37.800,00	1%
3.16	Despesas de Produção	382.500,00	9%
	Aluguel Maracanã (ou outro estádio)	55.000,00	1%
	Aluguel demais Locações	40.000,00	1%
	Aluguel Estúdio	100.000,00	2%
	Licenças para Filmagem	12.000,00	0%
	Aluguel de Carros Cena	10.500,00	0%
	Aluguel de Cachorros	12.000,00	0%
	Material Consumo Efeitos	10.000,00	0%
	Táxi	3.000,00	0%
	Madeiras para traquitanas	15.000,00	0%
	Material de consumo	15.000,00	0%
	Seguros	100.000,00	2%
	Gasolina/Diesel	10.000,00	0%
<b>4</b>	<b>Pós-Produção</b>	<b>801.130,90</b>	<b>19%</b>
4.1	Equipe	154.600,00	4%
	Produtor	60.000,00	1%
	Diretor	21.600,00	1%
	Montador	42.000,00	1%
	Ass. Montagem	6.000,00	0%
	Produtor de Finalização	25.000,00	1%
4.2	Material sensível	4.200,00	0%
	Fitas Transcrição	1.400,00	0%
	HD externo	2.800,00	0%

**CONTINUAÇÃO DA TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA**

<b>Itens</b>	<b>Descrição dos Itens</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
4.3	Laboratório de imagem	296.143,40	7%
	Pietagem e Legendagem	5.000,00	0%
	Smoke - Conform	15.200,00	0%
	Scratch - Correção de Cor	32.500,00	1%
	Scratch - Render, impor, export	9.500,00	0%
	Offline de Som	1.500,00	0%
	Transfer Tape to Film	110.000,00	3%
	Copião e testes	1.626,00	0%
	Primeira e segunda cópias marcação	17.344,00	0%
	Loader diário pacote	15.000,00	0%
	HDCam SR (16:9; 4:3; 23:98; 1080; 4:4:4)	37.950,00	1%
	Digibeta	1.540,00	0%
	DCP	15.000,00	0%
	Cópias 35 mm (4 unidades festivais)	33.983,40	1%
4.4	Estúdio de som / efeitos sonoros	58.087,50	1%
	Transcrição Ótica	20.587,50	0%
	Mixagem	25.000,00	1%
	Print-Master Original	12.500,00	0%
4.5	Edição de imagens / som	83.900,00	2%
	Aluguel de Ilha de Edição	14.400,00	0%
	Pacote de Ruídos de Sala	65.000,00	2%
	Direitos Dolby/Consultor	4.500,00	0%
4.6	Letreiros/créditos	9.000,00	0%
	Títulos e Letreiros	9.000,00	0%
4.7	Efeitos de imagem / som	55.000,00	1%
	Pacote Efeitos e Correções	55.000,00	1%
4.8	Música original	112.000,00	3%
	Composição Trilha (negociado pacote)	100.000,00	2%
	Estúdio de Gravação	12.000,00	0%
4.9	Direitos autorais de obra musical	10.000,00	0%
	Pagamento de Direitos	10.000,00	0%
4.10	Alimentação	7.200,00	0%
	Alimentação Pós-Produção	7.200,00	0%
4.11	Transporte	2.000,00	0%
	Rodoviário	2.000,00	0%
4.12	Passagens Aéreas (trecho)	4.800,00	0%
	São Paulo-RJ-SP	4.800,00	0%
4.13	Hospedagem (locais)	4.200,00	0%
	São Paulo	4.200,00	0%
<b>5</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	<b>185.000,00</b>	<b>4%</b>
5.1	Advogado	25.000,00	1%
	Advogado	25.000,00	1%
5.2	Aluguel de base de produção	70.000,00	2%
	Aluguel sede	70.000,00	2%
5.3	Contador	15.000,00	0%
	Contador	15.000,00	0%

### CONTINUAÇÃO DA TABELA 5: MODELO DE ORÇAMENTO NA ÍNTEGRA

Itens	Descrição dos Itens	Valor	%
5.4	Controller	10.000,00	0%
	Controller	10.000,00	0%
5.5	Cópias e Encadernações	4.000,00	0%
	Fotocópias	2.500,00	0%
	Impressões coloridas	1.500,00	0%
5.6	Correio	4.000,00	0%
	Correio	4.000,00	0%
5.7	Depto Pessoal/Auxiliar Escritório	20.000,00	0%
	Auxiliar Escritório	15.000,00	0%
	Estagiário Gráfico	5.000,00	0%
5.8	Material de Escritório	3.000,00	0%
	Material de Escritório	3.000,00	0%
5.9	Mensageiro / Courier	7.000,00	0%
	Courier	7.000,00	0%
5.11	Telefone	27.000,00	1%
	Telefone Fixo	12.000,00	0%
	Telefone Celular	15.000,00	0%
<b>6</b>	<b>Tributos e Taxas</b>	<b>23.000,00</b>	<b>1%</b>
6.1	Encargos Sociais	23.000,00	1%
	ISS	5.000,00	0%
	FGTS	2.000,00	0%
	INSS	4.000,00	0%
	Sindicato técnicos	12.000,00	0%
	<b>Total de Produção</b>	<b>4.311.730,90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora baseada em arquivo de Excel enviado pela produtora