



RELICI

NÚCLEOS CRIATIVOS: O DESAFIO DE DESENVOLVER E VIABILIZAR PROJETOS AUDIOVISUAIS NO BRASIL¹

Raquel Leiko Maruyama²

João Luiz de Figueiredo³

RESUMO

O presente trabalho analisa o desenvolvimento de projetos audiovisuais na modalidade de núcleo criativo, financiada através do edital Prodav 03 do Fundo Setorial do Audiovisual. O objetivo é verificar se há diferenças substanciais no modo como os núcleos que conseguiram renovar o investimento junto ao FSA se estruturaram internamente e na forma como se relacionaram com o mercado em comparação com os núcleos que não obtiveram a renovação do investimento. Este pressuposto foi investigado através de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa por meio de entrevista em profundidade. Foram ouvidos líderes de núcleos que conseguiram viabilizar no mínimo dois quintos das obras de suas cartelas e, portanto, obtiveram novo investimento para desenvolver novos projetos, e líderes de núcleos que não alcançaram o mesmo êxito. Os resultados encontrados, analisados com base em conceitos como os de economia criativa, de Françoise Benhamou, classe criativa, de Richard Florida, e ecossistema das indústrias criativas, de Paul Jeffcutt, apontam para o fato de haver mais similitudes do que diferenças entre ambos os grupos, mas traz à tona a importância do capital relacional dos líderes e das empresas produtoras. O estudo ora proposto pretende contribuir para a produção acadêmica brasileira sobre a etapa de desenvolvimento de projetos sob uma ótica sistêmica, que considere não apenas a dimensão de política pública ou escritura de roteiros isoladamente. Os dados e informações obtidos permitem uma visão mais sistematizada da etapa de desenvolvimento de filmes e séries e tem aplicabilidade para que profissionais da área de produção, criação e roteiro, interessados em montar um núcleo criativo, possam aprimorar suas estratégias de planejamento e execução para otimizar as chances de viabilização de seus projetos.

Palavras-chave: audiovisual, desenvolvimento de projetos audiovisuais, economia criativa, classe criativa, ecossistema da indústria criativa, ambiente criativo.

¹ Recebido em 30/01/2020.

² ESPM Rio. raquel.leiko@gmail.com

³ ESPM Rio. joao.silva@espm.br



RELICI

ABSTRACT

The present work analyzes the development of audiovisual projects in the creative core modality, financed through a public notice of the Audiovisual Sectorial Fund. The objective is to verify if there are substantial differences in the way the creative cores that managed to renew the investment with the FSA structured themselves internally and in the way they relate to the market compared to cores that did not obtain the investment renewal. This assumption was investigated through a qualitative research through in-depth interviews. It was heard cores' leaders that aimed the viability of at least two fifths of their projects and cores' leaders that did not reach the same success. The results found were analyzed based on concepts such as culture economy by Françoise Benhamou, creative class by Richard Florida, and creative industries ecosystem by Paul Jeffercutt. They point to the fact that there are more similarities than differences between both groups, but it reveals the importance of leader's and production companies relational capital. The data and information obtained allow a more systematized view of the development phase of films and series and has applicability for professionals who works as producers, creators and scriptwriters, interested in setting up a creative core, to improve their planning and execution strategies to optimize the chances of making their projects viable.

Keywords: audiovisual, development of feature films and TV series projects, creative economy, creative class, creative industries ecosystem, creative environment.

INTRODUÇÃO

Ao analisarmos as etapas da cadeia produtiva do audiovisual, reconhecemos o desenvolvimento como a primeira de todas, sendo aquela em que a criação da obra ocorre para, na sequência ser produzida, distribuída e exibida. Se por um lado, nenhum projeto é produzido sem antes ser desenvolvido, por outro lado, verifica-se no Brasil uma concentração das políticas na etapa da produção, de modo que a escassez de recursos para serem empreendidos na criação da obra pode prejudicar todas as outras etapas.

Nesse sentido, em 2013, a Agência Nacional do Cinema (Ancine), por meio do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), lançou três editais para financiamento – com recursos públicos federais – de projetos de desenvolvimento de obras seriadas, não seriadas de longa-metragem e de formatos de obra audiovisual destinados aos



RELICI

36

segmentos de televisão aberta e por assinatura, salas de exibição e vídeo por demanda. Foram eles: Prodav 03 (BRDE, 2014a) para seleção de propostas de Núcleos Criativos com cartelas de, no mínimo, cinco projetos cada; Prodav 04 (BRDE, 2014b) para seleção de projetos individuais na modalidade laboratório de desenvolvimento, que incluía a tutoria de especialistas indicados pela Ancine; Prodav 05 (BRDE, 2015) para investimento em projetos individuais a serem executados de forma autônoma pelos selecionados. Reunidos, estes editais destinavam R\$ 33 milhões ao desenvolvimento de projetos.

Três anos depois, em agosto de 2016, o FSA publicou o edital Prodav 13, cujo objetivo era renovar o investimento em Núcleos Criativos. Para ser elegível neste edital, a proponente tem que preencher quatro requisitos: já ter sido selecionado em chamada pública do edital Prodav 03; ter concluído o desenvolvimento de todos os projetos de sua cartela; comprovar a viabilização de, ao menos, dois quintos destes mesmos projetos; e apresentar nova proposta contendo no mínimo cinco novos títulos.

Em resumo, o Prodav 13 disponibiliza novos recursos para desenvolvimento de obras aos Núcleos Criativos que conseguem viabilizar comercialmente seus projetos desenvolvidos anteriormente. Diante desse condicionante de performance comercial para acessar os novos recursos voltados para o desenvolvimento, consideramos interessante questionar como os Núcleos se estruturam para viabilizar comercialmente seus projetos, de maneira que partimos nossa pesquisa da seguinte questão: como os Núcleos Criativos selecionados pelo edital Prodav 03/2013 mobilizaram suas competências internas e articulações externas junto aos demais agentes da cadeia produtiva para aumentar as chances de viabilização de projetos e consequente renovação do investimento junto ao FSA?

Ao realizar esse questionamento evidenciamos que os fatores de viabilização comercial dos projetos não estão circunscritos somente à qualidade do projeto em si,



RELICI

37

mas são também associados à forma como os Núcleos Criativos se organizam internamente e como se articulam externamente. Em outras palavras, o objetivo deste artigo é identificar as competências internas e as articulações externas dos Núcleos Criativos necessárias para a viabilização dos projetos.

Além da introdução e das considerações finais, o artigo possui outras três seções. Na primeira, intitulada “Núcleos Criativos e a importância do desenvolvimento”, realizamos uma revisão bibliográfica sobre a importância da etapa do desenvolvimento na cadeia produtiva do audiovisual e contextualizamos os Núcleos Criativos como um agente do fortalecimento dessa etapa. Na sequência dessa revisão, apresentamos os procedimentos metodológicos para alcançarmos o objetivo da nossa investigação. Por fim, realizamos a interpretação dos resultados encontrados na pesquisa.

NÚCLEOS CRIATIVOS E A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO

De acordo com balanço publicado pela Ancine, ao todo, os editais do Prodav 03 lançados nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016 (ANCINE, 2018) e 2017 (BRDE, 2018) selecionaram 107 Núcleos Criativos. Isto representa um investimento federal de R\$ 105,5 milhões. Até o momento de conclusão desta pesquisa, isto é, final de 2018, 15 obtiveram a renovação do contrato de investimento, através do Prodav 13/2016, para o desenvolvimento de nova cartela de projetos.

Os Núcleos Criativos foram definidos pelo FSA na Chamada Pública Prodav 03/2013:

Núcleo Criativo: núcleo de profissionais organizado por empresa produtora brasileira independente para estruturação de dinâmica de Desenvolvimento de Carteira de Projetos de obras audiovisuais, contendo entre seus integrantes profissional com larga experiência em desenvolvimento de projetos. (BRDE, 2014a, p. 21).



RELICI

38

A equipe de um núcleo inclui, no mínimo, um líder e um grupo de roteiristas podendo ter ainda produtores, diretores, assistentes de direção, pesquisadores e outros profissionais de acordo com as necessidades de cada projeto.

Ao ter uma cartela de projetos selecionada no edital Prodav 03 de Núcleos Criativos, a produtora recebe até R\$ 1 milhão, recursos que devem ser empregados para remunerar artistas e técnicos envolvidos nesta etapa, bem como a aquisição de direitos. Em contrapartida, tem a responsabilidade de entregar, ao final de 24 meses, não apenas um roteiro, mas também orçamento, plano de financiamento e folheto de comercialização.

A proponente do Núcleo assume ainda o compromisso de resultado, ou seja, o de viabilizar a produção de parte de seus projetos desenvolvidos. Caso a meta não seja alcançada, a produtora não poderá habilitar-se em novas chamadas públicas de desenvolvimento. Viabilizar um projeto audiovisual, de acordo com o FSA, significa reunir, no mínimo, 20% dos recursos necessários para produzir a obra.

Fica evidente que a continuidade de um Núcleo Criativo não depende apenas da capacidade criativa de seus integrantes, mas fundamentalmente das competências comerciais. Por isso, consideramos ser de extrema importância investigar se há diferenças na forma como os núcleos que obtiveram a renovação do investimento e aqueles que não alcançaram o mesmo resultado se estruturaram internamente e se articularam com o mercado no qual estão inseridos.

Do ponto de vista da organização interna, a necessidade de competências criativas e comerciais remete às ideias de Florida (2012), que ao analisar a crescente importância da economia criativa destaca a criatividade como uma força econômica em torno da qual atua uma categoria de profissionais denominada *classe criativa* e que, segundo o autor, pode ser subdividida em dois grupos: o núcleo super criativo e os profissionais criativos. O primeiro inclui:

[...] cientistas e engenheiros, professores universitários, poetas e escritores, artistas, apresentadores, atores, designers, e arquitetos, assim como



RELICI

39

lideranças da sociedade moderna: autores de não-ficção, editores, figuras culturais, pesquisadores, analistas, e outros influenciadores de opinião (FLORIDA, 2012, p. 38).

Já os profissionais criativos são especialistas em áreas como gestão, negócios, finanças, vendas, aspectos legais e setores de saúde.

Em um Núcleo Criativo, é inegável que a criatividade é elemento indispensável. Os profissionais reunidos neste ambiente podem ser considerados indivíduos pertencentes à classe criativa e, de acordo com suas especialidades, podem estar mais próximos do que Florida (2012) considera o *núcleo super criativo* ou da categoria de *profissional criativo*.

O pressuposto de Florida (2012) segundo o qual o conceito de profissionais criativos é amplo, pois abarca também aqueles que atuam em áreas afins como negócios e finanças, irá balizar a análise aqui proposta. “O trabalho dessas pessoas envolve a solução de problemas complexos, que requer uma boa capacidade de julgamento, bem como alto nível de instrução e muita experiência” (FLORIDA, 2012, p. 8).

Todavia, como já apontado, entendemos que as articulações dos Núcleos Criativos com o mercado são de extrema importância para a viabilização comercial dos seus projetos. Essa perspectiva pode ser melhor compreendida pela visão de Jeffcutt (2009), que estabelece que todas as empresas vinculadas à Indústria Criativa coabitam em um ecossistema cujas principais características seriam: as *interfaces de conhecimento* por meio das quais são articuladas relações sociais e culturais; o *mix de expertise* que se refere a todas as experiências e competências necessárias a um projeto; a *tecnologia* como meio para alcançar os objetivos; e por último a *organização* que engloba características estruturais e operacionais de uma empresa que devem ser adequadas ao escopo das atividades que se pretende executar bem como aos objetivos delineados. A sustentabilidade deste ecossistema depende, segundo Jeffcutt (2009), de uma articulação ecológica de suas características.



RELICI

40

Como parte integrante de um ecossistema amplo, um núcleo criativo pode ser considerado um organismo, uma estrutura, um ambiente que também necessita estar saudável para interagir de modo equilibrado com tudo à sua volta. Para Catmull (2014), a chave está nas pessoas e na química entre elas.

Porque muitas pessoas pensam que ideias são singulares, como se flutuassem no éter completamente formadas e independentemente das pessoas que lutam com elas. Mas as ideias não são singulares. São forjadas através de dezenas de milhares de decisões, muitas vezes tomadas por dezenas de pessoas. [...] A função do departamento de desenvolvimento não deveria ser de desenvolver roteiros, mas sim contratar boas pessoas, descobrir de que elas necessitavam, colocá-las em projetos adequados às suas habilidades e certificar-se de que elas trabalhavam bem em conjunto. (CATMULL, 2014, p. 89)

Executivo da Pixar, Catmull assumiu como missão a busca permanente por uma “cultura criativa sustentável” (CATMULL, 2014, p. 79) porque desta forma a empresa continuaria realizando filmes considerados originais, que geravam lucro e também proporcionariam algum tipo de contribuição positiva para a sociedade.

Ao colocar a etapa do desenvolvimento no cerne desta investigação, é importante compreender em qual posição da cadeia produtiva ele se encontra e quais são suas características. Alguns autores, ao identificarem a produção como a primeira fase da cadeia audiovisual, incluem entre as ações realizadas pela empresa produtora a escritura de roteiros e a captação de recursos, além de definição e contratação de equipe e elenco, pré-produção, filmagens e todo o trabalho de pós-produção e finalização (SILVA, 2010). Para outros, o desenvolvimento configura uma etapa em si e antecede a produção, distribuição e exibição sendo imprescindível ao produtor conhecer bem estes estágios já que é figura presente em todos eles (DIAS; SOUZA, 2010).

Pardo (2002) também confere ao desenvolvimento status de etapa e elenca sete atividades com as quais o produtor é confrontado: concepção da ideia, aquisição de direitos, escritura e reescritura de roteiro, pesquisa de mercado, financiamento, busca de talentos, marketing e distribuição. Ao longo deste processo, a viabilidade de



RELICI

41

um projeto é constantemente avaliada e colocada à prova. Se em algum momento houver a conclusão de que a produção não será viável, pode-se optar por interromper o trabalho, temporária ou definitivamente.

Na cadeia produtiva do setor, podemos fazer um paralelo entre a etapa do desenvolvimento e a criação de protótipos, uma vez que “muito antes do processo de produção surge o trabalho do criador, ou de uma equipe de criadores, que transforma o produto num bem singular de origem artesanal” (BENHAMOU, 2007, p. 113).

O elevado grau de incerteza das atividades culturais é apresentado por economistas como uma justificativa importante para a existência de políticas públicas, pois “nas indústrias do livro e do cinema, o ritmo fraco e lento de difusão das obras mais inovadoras torna difícil sua produção em casos de falta de subvenção, de empréstimo ou de facilitação do acesso a créditos” (BENHAMOU, 2007, p. 153). Mas “além das motivações econômicas, há ainda as culturais, políticas e sociais para interferir na produção, na distribuição e no acesso aos bens e produtos culturais” (REIS, 2007, p. 171).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para estudar o tema proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, que articulou levantamento bibliográfico, levantamento de campo e dados secundários para buscar informações que permitissem corroborar, ou refutar, o argumento central de que há diferenças substanciais na forma como os núcleos se estruturam internamente e se relacionam com o mercado à sua volta que possam ser determinantes na viabilização de seus projetos.

Foram considerados apenas núcleos que receberam investimento da primeira edição da chamada pública Prodav 03, lançada em 2013. Isto porque todos os contemplados receberam o investimento e o prazo de dois anos para conclusão do desenvolvimento transcorreu para todos.



RELICI

Os núcleos foram divididos em duas tipologias: aqueles que comprovaram a viabilização mínima de projetos e obtiveram renovação do investimento do FSA para desenvolver nova cartela e aqueles que não comprovaram a viabilização. Ao longo do trabalho, para simplificar a leitura de quadros e tabelas, utiliza-se as nomenclaturas *Núcleos Renovados* e *Núcleos Não Renovados* para identificar cada grupo, respectivamente.

As principais fontes de dados secundários foram a Ancine e o Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), agente financeiro do Fundo Setorial do Audiovisual. Quadros e tabelas foram elaborados a partir da reunião de dados e informações presentes em levantamentos publicados pelos dois órgãos. Para a abordagem qualitativa, optou-se pela técnica de entrevista individual em profundidade, semiestruturada, guiada por um roteiro-base de questões (DUARTE, 2006). De caráter não probabilístico, a amostra inclui sete líderes: três de núcleos não renovados, identificados pelas siglas NC1, NC2 e NC3, e quatro de núcleos renovados, nomeados como NC4, NC5, NC6 e NC7. Os líderes, no presente estudo, enquadram-se no conceito de informante-chave por serem fontes que estão “profundamente e diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão, o que faz com que não serem entrevistados possa significar grande perda” (DUARTE, 2006, p. 70). Em apenas um dos casos, duas pessoas foram entrevistadas ao mesmo tempo. O profissional que ocupou o cargo de líder do NC6 defendeu a necessidade da presença de um segundo integrante da equipe, produtor e sócio fundador da produtora, uma vez que, na prática, eles atuaram juntos na liderança.

O edital Prodav 03, para efeito de cumprimento obrigatório de cotas, agrupa os estados brasileiros em três grandes regiões: Rio de Janeiro e São Paulo; Norte, Nordeste e Centro-Oeste; Minas Gerais, Espírito Santo e Região Sul. Inicialmente, tentou-se compor uma amostra que contemplasse, em cada tipologia de núcleo, todas as regiões. Contudo, o fator disponibilidade dos líderes foi determinante, e a lista final



RELICI

de participantes foi constituída por conveniência.

QUADRO 1 – Identificação dos Núcleos e dos Líderes

Grupo	Núcleo	UF	Líder
Núcleos NÃO Renovados	NC1	PA	LNC1
	NC2	SP	LNC2
	NC3	SP	LNC3
Núcleos Renovados	NC4	RJ	LNC4
	NC5	RJ	LNC5
	NC6	SP	LNC6A
			LNC6B
NC7	RS	LNC7	

Fonte: elaborado pelos autores a partir das entrevistas e dados da Ancine

Todas as entrevistas foram transcritas e as informações foram agrupadas em cinco categorias de análise: composição estratégica das cartelas de projeto: que abarca as motivações que conduziram a escolha dos projetos inscritos no Prodav 03; qualificação técnica dos líderes: investiga a formação e experiências profissionais da liderança; metodologia de desenvolvimento: explora as dinâmicas adotadas junto às equipes dos projetos para gerar todo o conteúdo exigido pelo edital; reflexões dos líderes: o que eles acreditam que poderiam ter feito diferente; e prospecção dos projetos no ambiente externo ao núcleo.

Considerando que a pesquisa em profundidade não permite estabelecer relações de causa e efeito nem obter representação estatística (DUARTE, 2006) deve-se considerar que os resultados possuem abrangência limitada. Sua maior contribuição é possibilitar a exploração de “um assunto a partir da busca de informações para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2006, p. 62)



RELICI

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do artigo analisaremos os resultados encontrados na pesquisa a partir da relação entre a revisão teórica, o levantamento de dados secundários e as entrevistas realizadas com as lideranças dos Núcleos Criativos. Como mencionado anteriormente, organizamos essa análise em cinco categorias que serão discutidas na sequência.

A composição estratégica de uma cartela de projetos

Uma carteira de projetos só pode ser inscrita por uma produtora brasileira independente, devidamente constituída e registrada na Ancine. Desta forma, antes mesmo de ter seu núcleo selecionado pelo FSA para receber investimento, a produtora é confrontada com a necessidade de tomar decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento, pois ele “é o momento inicial e crucial quando o produtor tem que decidir sobre duas questões fundamentais: qual filme fazer e como fazê-lo” (PARDO, 2002, p. 52). Em relação ao núcleo, era preciso decidir para quais segmentos de mercados seriam os projetos (sala de exibição, televisão ou VOD), o formato (obra seriada ou longa-metragem) e a tipologia (ficção, documentário ou animação).

TABELA 1 - Composição das cartelas dos Núcleos Criativos Não Renovados de acordo com o segmento de mercado, formato e tipologia

Segmento de Mercado	Formato	Tipologia	Qtd de Projetos	Qtd de Projetos Viabilizados
Sala de Exibição	Longa-Metragem	Ficção	3	1
	Longa-Metragem	Animação	-	-
	Longa-Metragem	Documentário	-	-



RELICI

45

		Sub-total	3	1
TV Paga ou Aberta	Obra Seriada	Ficção	8	-
	Obra Seriada	Animação	3	1
	Obra Seriada	Documentário	4	1
	Obra Seriada	Formato de Obra Audiovisual	-	-
		Sub-total	15	2
Vídeo por Demanda	Obra Seriada	Ficção	-	-
	Obra Seriada	Animação	-	-
		Sub-total	-	0
TOTAL			18	3

Fonte: Ancine, 2018.

Tabela elaborada pelos autores

A Tabela 1 nos mostra que, entre os núcleos não renovados, houve uma predominância de séries para TV, sendo 15 no total, contra apenas três longas para cinema. A prevalência de propostas para televisão também é verificada entre os núcleos que obtiveram a renovação do investimento. De acordo com a Tabela 2, entre os 24 títulos, 17 possuem como destinação inicial o mercado televisivo e sete são para salas de exibição.

TABELA 2 - Composição das cartelas iniciais dos Núcleos Criativos Renovados de acordo com o segmento de mercado, formato e tipologia

Segmento de Mercado	Formato	Tipologia	Qtd de Projetos	Qtd de Projetos Viabilizados
Sala de Exibição	Longa-Metragem	Ficção	7	3
	Longa-Metragem	Animação	-	-
	Longa-Metragem	Documentário	-	1
		Sub-total	7	4
TV Paga ou Aberta	Obra Seriada	Ficção	12	3
	Obra Seriada	Animação	1	-
	Obra Seriada	Documentário	4	3
	Obra Seriada	Formato de Obra Audiovisual	-	-



RELICI

46

		Sub-total	17	6
Vídeo por	Obra Seriada	Ficção	-	-
Demanda	Obra Seriada	Animação	-	-
		Sub-total	-	-
TOTAL			24	10

Fonte: Ancine, 2018.

Tabela elaborada pelos autores

É interessante considerar que as inscrições para o primeiro edital de Núcleos Criativos foram encerradas em 10 de março de 2014. Naquele momento, o mercado estava sendo impactado pela Lei 12.485 - que entrou em vigor em 2011 e foi regulamentada pela Instrução Normativa nº 100 da Ancine em maio de 2012 - e estabeleceu cota obrigatória de conteúdo brasileiro e independente a ser cumprida por canais de TV paga. Entre os anos de 2012 e 2014, conforme dados da Ancine (ver Tabela 3) o volume de horas de programação brasileira no GNT teve um aumento de 16,5% e entre os demais canais monitorados este aumento foi de 31,2%. Portanto, é compreensível que muitas apostas tenham sido feitas em projetos para televisão, um espaço que, claramente, estava se ampliando para o conteúdo brasileiro e também independente.

TABELA 3 - Variação na quantidade de horas de programação brasileira 2012/2014

Canal	2012	2013	2014	% 2013-2014
MULTISHOW	6557:35:00	6595:10:00	6366:33:00	-3,5%
CANAL BRASIL	8241:52:15	8353:47:16	8195:15:00	-1,9%
GNT	3052:39:00	4214:45:00	4910:13:00	16,5%
DEMAIS CANAIS*	2610:24:01	5143:57:12	6748:35:00	31,2%
Total Geral	20462:30:16	24307:39:28	26220:36:00	7,9%

Fonte: ANCINE (2015.)

*AXN, Canal Brasil, Cinemax, HBO, HBO Family, HBO Plus, Max Prime, Sony, Telecine Action, Telecine Cult, Telecine Fun, Telecine Pipoca, Telecine Premium, Telecine Touch, TNT e Warner Channel. Não constavam do monitoramento os Multishow e GNT cujos dados só passaram a integrar os relatórios da Ancine a partir de 2012

A análise da composição das cartelas e dos status dos projetos evidencia outro fato pertinente: entre os núcleos que não obtiveram a renovação do



RELICI

47

investimento, todos conseguiram viabilizar ao menos uma de suas propostas. Neste ponto, faz-se necessário elucidar que o NC2 conseguiu realizar três projetos. Contudo, dois deles foram produzidos e lançados comercialmente através de modelo de financiamento e com divisão de direitos patrimoniais incompatíveis com a definição de obra brasileira de produção independente, razão pela qual não puderam ser contabilizados como viabilizados.

A pertinência do público alvo é algo encontrado também na definição da cartela do NC4: “[...] foram cinco projetos de cinco pessoas diferentes, agregados para virar um núcleo infantil. (LNC4)”

O foco na viabilização foi diretamente citado por quatro dos sete entrevistados, sendo dois líderes entre os núcleos não renovados e dois no grupo que obteve êxito na renovação do investimento. Esta abordagem situa, já na etapa do desenvolvimento, a preocupação não apenas com a história que se quer contar, mas também com as possibilidades de viabilização financeira do projeto como foi o caso, também, para a produtora paulista proponente do NC6. Ela foi a primeira a concluir o desenvolvimento de seus projetos e a formalizar o segundo contrato de investimento com o FSA para desenvolver uma nova carteira. A empresa inscreveu uma cartela com sete projetos de ficção e os dois líderes externaram a importância de considerar as possibilidades de financiamento da produção de um projeto antes mesmo de inseri-lo na cartela:

[...] pra gente achar que vale a pena colocar o projeto lá, a gente tem que achar que é viável e pra achar que é viável, a gente tem que fazer um planejamento de viabilização dele no final das contas. (LNC6A)

[...] a gente tem que começar achando que vai (viabilizar). Na verdade o plano de financiamento vem antes até. Plano de financiamento e a ordem de grandeza, vamos chamar assim, são coisas que a gente discute na origem. Então a gente fala assim: Estamos fazendo o quê aqui? Estamos falando de um filme de quanto mais ou menos? Esse *quanto*, como ele existe? Da onde que você consegue juntar esse *quanto*? (LNC6B).



RELICI

48

A realidade do mercado audiovisual brasileiro, as possibilidades de captação de recursos para a viabilização das obras e o desejo de produzir conteúdos que se conectem com uma audiência foram itens que permearam a fala dos líderes entrevistados. Desde o desenvolvimento é necessário compreender o cenário do mercado no qual se está inserido, qual público se pretende atingir, através de quais histórias e como, do ponto de vista econômico, será possível completar todo este percurso.

Qualificação técnica dos líderes

Quando se fala de desenvolvimento de uma obra audiovisual, é importante considerar que uma das ações centrais é a escritura de roteiro.

Para escrever um roteiro, é preciso uma ideia. Algo tão simples e complexo. [...] A ideia é um processo mental, fruto da imaginação, do encadeamento das ideias surge a criatividade. Ideia e criatividade estão na base da confecção da obra artística (COMPARATO, 1996, p. 72).

A criatividade é um elemento inerente ao processo de escritura e nessa perspectiva os indivíduos envolvidos nesta etapa, mesmo aqueles cuja função não seja produzir os textos em si, mas que influenciam este trabalho de alguma forma, de acordo com a abordagem de Florida (2012) pertencem à classe criativa cujo núcleo inclui “pessoas da ciência e engenharia, arquitetura e design, educação, artes, música e entretenimento, cuja função econômica é criar novas ideias, novas tecnologias e novos conteúdos criativos” (FLORIDA, 2012, p. 8, tradução nossa).

O texto do edital Prodav 03/2013 não apresenta uma definição precisa do que seria um líder e não delimita uma categoria profissional à qual ele deva pertencer. A minuta de contrato anexa ao texto da chamada pública define que a pessoa que irá ocupar esta função deve ter “larga experiência em desenvolvimento de projetos” (BRDE, 2014a, p. 21). Desta forma, mapeamos a qualificação técnica



RELICI

49

dos líderes que participaram deste estudo subdividindo-a em formação acadêmica, funções exercidas em projetos audiovisuais e outras experiências.

Entre os líderes entrevistados, todos possuem ensino superior completo na área de ciências humanas. Entre eles, apenas dois possuem formação acadêmica em Cinema e quatro profissionais são provenientes do jornalismo. Um dos aspectos abordados pelos próprios líderes para explicar este caminho é o fato de cursos universitários de cinema serem relativamente recentes. O líder do NC7, cuja sede fica em Porto Alegre (RS), destaca que “faz quinze anos que existe curso de audiovisual aqui no Rio Grande do Sul, que é o curso que eu dou aula, lá na Unisinos” (LNC7). Já o líder do NC3 afirma que começou “estudando jornalismo. Cinema ainda era uma coisa muito (distante). [...] eu fui criado, em Mato Grosso do Sul, Dourados, onde eu fiquei até os quinze anos [...] não conhecia os caminhos da formação” (LNC3).

Em relação às funções já desempenhadas em projetos audiovisuais, destaca-se o fato de que todos os líderes atuaram em roteiro, direção e produção. Destaca-se o perfil de LNC7, cuja atividade principal é a de montador:

[...] desde 1984 que eu comecei a montar. Trabalhei com roteiro algum tempo depois disso, mas desde que eu comecei a montar, nunca mais dirigi nada. Então, é isso, eu sou montador, montei muito curtas [...] depois da virada do século pra cá, montei mais de vinte longas, cento e tantos episódios de produção (LNC7).

Na amostra pesquisada, quatro líderes também atuam em educação como professores de cursos na área de cinema. A análise destes aspectos da qualificação técnica demonstra que, entre os núcleos abordados nesta pesquisa, todos os líderes possuem uma experiência profissional múltipla que vai além da habilidade em escritura de roteiros. “A produção de um filme se refere a tudo que envolve fazer um filme, incluindo seu planejamento e captação dos recursos” (RODRIGUES, 2005, p. 67). O produtor é um tomador de decisão, um empreendedor criativo e gerente de



RELICI

50

projetos “que deve manter o equilíbrio entre tempo, custo e qualidade” (PARDO, 2002, p. 49, tradução nossa)

O exercício prévio da atividade de direção em projetos de curtas, longas ou séries por parte dos líderes aporta competências substanciais que contribuem para o desenvolvimento de projetos uma vez que a direção é:

[...] responsável pelo final das imagens no sentido artístico. A sua principal função é apresentar da melhor maneira possível cada cena, em cada caso posicionando a câmera com o objetivo de registrar de maneira eficaz cada ação e cada detalhe dramaticamente importantes [...] a parte mais importante da direção envolve a orquestração da ação filmada, assegurando que a ação e o diálogo, através dos planos correspondam a uma certa visão do roteiro, criativamente transformando o cenário em ação, luz e som (RODRIGUES, 2005, p. 70).

O perfil dos líderes aqui mencionados é a convergência de uma formação universitária na área de humanas, com experiências práticas em roteirização, produção, direção e atividades profissionais também relacionadas ao audiovisual como professores em cursos de cinema e críticos de cinema. O exercício de todas estas atividades faz com que, ao longo de suas trajetórias, tenham participado em diferentes etapas da cadeia produtiva, do desenvolvimento à comercialização, passando pela pré-produção, produção e finalização.

Metodologia de desenvolvimento

Em um núcleo criativo, entre outras ações, são desenvolvidas histórias que vão se materializar em roteiros que servirão de base para a realização de séries e longas dos mais variados tipos - documentais, ficcionais, de animação – e gêneros – comédias, dramas, policiais. A condução de um processo de desenvolvimento, e neste caso falamos da condução do desenvolvimento de, no mínimo, cinco projetos em um período de dois anos, implica um nível considerável de dinâmicas interpessoais e “a interação humana é muito mais complexa do que a teoria da



RELICI

relatividade ou a das cordas, é claro, mas isso apenas tornou-a mais interessante e importante” (CATMULL, 2014, p. 79).

O próprio edital demandava, no ato da inscrição, que cada produtora apresentasse a metodologia que iria balizar o trabalho a ser realizado. Durante as entrevistas, procurou-se identificar quais eram as categorias profissionais envolvidas no processo e compreender de que forma cada um dos núcleos se organizou internamente.

A composição de equipe de cada núcleo variou de acordo com os projetos que foram desenvolvidos, como foi o caso do NC3 que contou com um consultor em antropologia para uma de suas obras documentais - cujo tema era a comunicação não verbal -, e um diretor musical para um projeto sobre choro. O NC2, que contava com duas propostas de animação, agregou equipe técnica de desenho ao processo. Constatou-se ainda que, além de roteiristas, há designers, pesquisadores, diretores criativos e a figura do produtor, que está presente em todas as equipes.

No que diz respeito à metodologia, todos os entrevistados mencionaram ter utilizado o método de *sala de roteiristas* que, de acordo com Kallas (2016), existe nos Estados Unidos desde os anos 50 e foi sofrendo alterações com o tempo,

[...] passou de três ou quatro roteiristas para quinze. Hoje, em razão de limitações orçamentárias, elas voltaram a ficar menores. Quer seja um grande grupo de comediantes tentando levar a melhor uns sobre os outros com piadas numa sitcom ou roteiristas sendo encarregados de episódios específicos depois que um pequeno grupo de escritores planeja ou cria os *beats* do enredo juntos, o importante é a presença física dos roteiristas num único espaço – daí a “sala” (KALLAS, 2016, p. 219).

Embora o trabalho dos roteiristas dos Núcleos tenha passado pela sala, nas sedes das produtoras, em praticamente todos os casos ela não foi o ambiente exclusivo do processo de escritura e os roteiristas também atuaram de forma remota, em maior ou menor grau.

Em três Núcleos, NC1, NC6 e NC7, verificou-se que, além da comunicação entre os líderes e os roteiristas, houve também uma conexão transversal constante em



RELICI

uma dinâmica intensa de troca e colaboração entre os profissionais envolvidos nos diferentes projetos. Paralelo ao trabalho de cada grupo, havia reuniões presenciais periódicas com a presença de todos os integrantes.

[...] o nosso Núcleo nunca foi um Núcleo que cada um leva o seu roteiro pra casa, faz e entrega. A gente faz ele coletivamente. Todos os roteiros passam por muitas mãos. Não necessariamente para serem escritos, mas pra serem lidos, comentados. Todos recebem um escrutínio muito grande. E pra isso funcionar bem, a dinâmica tem que estar muito azeitada, tem que estar todo mundo, de fato, podendo falar, se sentindo à vontade pra criticar e ao mesmo tempo com uma cabeça voltada para o bem do projeto (LNC6B).

A equipe do NC1, com sede no Pará se reunia duas vezes por semana e sua liderança aponta o caráter formador que estes encontros tiveram porque os roteiristas, em sua maioria, eram jornalistas e, antes de serem contratados para o Núcleo, nunca tinham trabalhado em um projeto de longa-metragem de ficção. “Foi um processo muito intenso, muito interessante como formação [...]. Eu acho que a gente teve um bom resultado, eu acho que são roteiros que tem potencial” (LNC1).

No Pará, o primeiro curso universitário foi aberto apenas em 2011. Portanto, em 2013 ainda não havia profissionais com formação específica em cinema ou roteiro que tivessem se graduado na região. LNC1 destaca que, apesar de não possuírem uma capacitação formal na área, os indivíduos possuíam sólido capital cultural:

[...] eram pessoas capacitadas, pessoas com formação sólida cultural, de grandes referências, [...] pessoas que leem muito, que veem muito filme, que veem muita série, então [...] tinha pessoas capacitadas, mas ao mesmo tempo [...] nenhum deles tinha formação, uma formação digamos assim acadêmica e formal na área do cinema (LNC1).

Três núcleos, NC2, NC3 e NC4, se organizaram internamente de forma um pouco mais atomizada.

[...] tínhamos reuniões quinzenais porque a gente fez cada projeto ser, mais ou menos, por um mês ou dois, enfim, com a assessoria minha e depois cada um desenvolvia, havia uma liberdade. Cada um era dono do seu projeto (LNC4).

A gente montou núcleos diferentes por projeto [...] cada projeto tem a sua dinâmica, fazendo reuniões semanais (LNC2).



RELICI

53

Um dos líderes do NC6 destaca um desafio importante a ser vencido no interior de um Núcleo:

[...] é muito importante [...] você criar um ambiente que seja um ambiente criativo saudável. [...] montar um ambiente criativo coletivo é um desafio humano. Você tem um monte de egos, você tem ideias em pauta que as pessoas se apegam e então é fácil, muito mais fácil, do ponto de vista humano, você pegar o seu roteiro e ir trabalhar na sua casa [...] A gente sempre teve uma ideia de criar um ambiente em que a gente pudesse chegar e falar, a gente já cansou de jogar roteiro fora [...] às vezes você escreve o roteiro, lê, não sei o quê, e fala: - Não, pera, não é pra cá, tá errado, vai. E é duro, e é um processo. Então a gente tá o tempo todo tentando melhorar essa dinâmica, às vezes ela tá melhor, às vezes não tá, [...] a gente fez muitas coisas que a gente não gostou no sentido de dinâmica, só que sempre que a gente detecta, a gente tenta mudar (LNC6B).

A experiência vivenciada por LNC6B dialoga com a de Catmull para quem:

[...] descobrir como construir uma cultura criativa sustentável – que levasse de fato, a sério, coisas como honestidade, excelência, comunicação, originalidade e autoavaliação, por mais que isso incomodasse – não era uma tarefa única. Era um trabalho de todos os dias, em tempo integral, que eu queria realizar (CATMULL, 2014, p. 79).

Através do depoimento dos líderes, foi possível reparar que, no que tange à forma de interação com a equipe, houve uma variação do grau de liberdade concedido aos roteiristas. O líder do NC3 expõe que seu foco está na linguagem e acredita que sua função não é dizer para sua equipe o que ela deve fazer, mas sim problematizar, propor reflexões e, dessa forma, contribuir para que as melhores características de cada projeto sejam potencializadas. LNC4 declara que em seu Núcleo, uma vez que cada um era dono de seu projeto, a proposta consistia em dar total liberdade para acatar, ou não, suas proposições enquanto líder. Já o líder do NC5 menciona que havia liberdade, mas que houve uma atuação também de produtor no sentido de conduzir a equipe para chegar onde se queria.



RELICI

Reflexões dos líderes

Entre a abertura das inscrições do Prodav 03, em 2013, até o momento em que as entrevistas foram realizadas, passaram-se mais de cinco anos. O referido edital chegou à sua quinta edição e, entre os participantes deste estudo, quatro núcleos já estão desenvolvendo os projetos de uma segunda cartela. Tendo sido as primeiras empresas beneficiadas por esta política pública de fomento direto ao desenvolvimento do FSA, foi proposto aos líderes uma reflexão sobre o que poderiam ter feito de modo diferente no processo.

Uma preocupação com uma maior diversidade de gênero e raça entre os profissionais que integraram o núcleo surgiu na resposta do líder do NC5 que afirma ser importante “dividir entre mulheres [...], ter roteirista negro [...] (porque) esse caldeirão cultural [...] é muito importante” (LNC5). Para Florida (2012), embora diversidade tenha se tornado um tema político em evidência, é fato que, mesmo nas classes criativas permanecem as antigas divisões de raça e gênero, mesmo que novos caminhos tenham sido abertos para mulheres e minorias étnicas.

No Pará, LNC1 reflete sobre a metodologia aplicada no núcleo que conduziu e explica que houve

[...] uma preocupação de ser democrático, de ter um processo democrático onde [...] por mais que tivesse roteirista e roteirista assistente, que não houvesse uma hierarquia, [...] que não houvesse uma maneira de falar que um tivesse um tom de voz acima do outro. Sempre tava pensando em dividir as ideias com o maior respeito. Funcionou, tá. Todo mundo foi até o final com essa mesma ideia, só que precisava talvez de um pulso mais forte na hora de fechar os projetos (LNC1).

LNC1 avalia que, principalmente na reta final, sentiu falta de haver uma figura com maior poder decisório.

[...] a gente avançava muito em algumas questões de personagem, [...] mas na hora [...] de trazer pro trabalho final, [...] às vezes ficava um pouco solto, a gente não conseguia fechar. Então eu acho que isso talvez fosse uma maneira de melhorar, [...] concentrar mais, talvez, fechar mais, porque eu gosto da ideia de você trocar ideias e de pensar juntos a narrativa e tudo o mais, mas às vezes não é objetivo isso, entendeu? (LNC1).



RELICI

Ao fazer esta análise, LNC1 também faz alusão ao fato de que, no Brasil, ainda não há uma figura que seria equivalente à figura do *showrunner*, presente nas séries de TV dos Estados Unidos. Lá, na maioria das vezes, esta pessoa “é o roteirista chefe e o produtor executivo da série de TV” (LANDAU, 2014, p. xvii) e tem a palavra final não apenas sobre os roteiros, mas sobre todos os aspectos de produção incluindo elenco, locações, direção de arte e corte final dos episódios. Se uma produtora monta uma cartela com projetos de autores diversos e roteiristas que não pertencem ao quadro societário da empresa, é ainda mais legítima a preocupação em identificar a pessoa que, diante de qualquer impasse, poderá tomar as decisões criativas estratégicas mais pertinentes para que o projeto continue avançando.

O NC6 que, antes mesmo do edital já havia se organizado internamente para desenvolver projetos, tem uma preocupação permanente com a metodologia porque o desenvolvimento ocorre “dentro de um mercado que está em constante mutação” (LNC6A). Como a empresa atualmente trabalha nos projetos de sua segunda cartela, foram adotadas duas mudanças em relação à primeira: uma redução do número de roteiristas fixos e um tempo de maturação maior antes de iniciar a escrita de roteiros propriamente dita. Dedicam-se mais à premissa, escaletas e argumentos. “No primeiro núcleo a gente abriu muito cedo as coisas (os roteiros)” (LNC6B).

De maneira geral, os líderes fariam algum ajuste, seja na metodologia, na escolha dos projetos e segmentos de mercado, ou na composição de suas equipes. E como a maioria destacou, o cenário em volta do núcleo é mutável, o que demanda uma atenção constante aos movimentos do entorno para poder promover internamente as adaptações necessárias.

Prospecção dos projetos no ambiente externo ao Núcleo Criativo



RELICI

56

Viabilizar projetos desenvolvidos significa obter os recursos mínimos necessários para a sua produção e este objetivo só pode ser atingido por meio de uma conexão com o ambiente externo. É lá que estão as fontes de financiamento e os parceiros comerciais que permitirão dar sequência a todo o trabalho iniciado no desenvolvimento para, então, transformar projetos em obras audiovisuais.

No Brasil, as fontes de financiamento público, anualmente, destinam somas consideráveis à produção e distribuição de conteúdo audiovisual independente. Em 2017, segundo dados da Ancine, o investimento por meio do FSA, recursos incentivados, editais, programas e prêmios atingiu a marca de R\$ 902 milhões. Para acessar estas fontes, é preciso que o produtor se articule com outros agentes como, por exemplo, canais de TV que possam direcionar recursos para produção através de linhas de crédito automático do Fundo Setorial do Audiovisual, dos artigos 39 da MP 2.228-1 e 3ª da Lei do Audiovisual, e distribuidoras cinematográficas que podem se tornar coprodutoras de longas via artigo 3º da Lei do Audiovisual. Também existe a possibilidade de conseguir o que, no jargão audiovisual é chamado de *dinheiro bom*, que é um investimento de caráter privado e não é atrelado a nenhum mecanismo público de fomento direto ou indireto.

O Quadro 2 mostra que, no universo dos sete núcleos estudados, 15⁴ projetos conseguiram mobilizar recursos para a produção sendo que houve uma prevalência de projetos para TV – 10 no total -, contra cinco para o cinema. Entre as séries, quatro eram documentais, uma de animação e cinco de ficção. Já entre os filmes, houve um documentário e quatro longas de ficção.

As fontes de financiamento de nove projetos contaram com fomento direto federal via recursos do FSA, cinco também acessaram recursos de fomento indireto através de mecanismos da Lei do Audiovisual e a série de animação do NC2

⁴ Embora o NC2, como já abordado anteriormente, não tenha cumprido os critérios do edital de produção brasileira e independente para dois de seus projetos, optou-se por incluí-los na análise de fontes e parcerias porque foram realizados, exibidos e comercializados.



RELICI

57

também recebeu investimento por meio do artigo 39 da MP 2.228-1 acessível apenas através de uma programadora internacional de TV por assinatura. A relação de canais parceiros dos projetos mostra a presença significativa de canais brasileiros⁵ de espaço qualificado⁶ que, de acordo com a lei 12.485, precisam colocar no ar, diariamente, no mínimo 12 horas de conteúdo brasileiro produzido por produtora brasileira independente⁷: O Curta!, Arte 1 e CineBrasilTV.

GloboNews, de acordo com a classificação da Ancine, é um canal jornalístico⁸, portanto não possui obrigação de veicular conteúdo brasileiro de produção independente. Mas um fato interessante é que, mesmo não estando incluído entre os canais obrigados a cumprir cota, a GloboNews, pertencente ao grupo Globo Comunicação e Participações SA, pode beneficiar-se do mecanismo do artigo 3ºA da Lei do Audiovisual cujo fato gerador está atrelado ao Imposto de Renda devido sempre que houver uma remessa para pagamento pela aquisição ou remuneração, a qualquer título, de direitos relativos à transmissão, por meio de TV aberta ou TV paga, de quaisquer obras audiovisuais ou eventos, mesmo os de competições desportivas das quais faça parte representação brasileira.

E foi por meio do artigo 3ºA, uma triangulação com Globo Filmes e GloboNews, que o NC7 captou recursos e realizou um documentário. Um segundo projeto documental teve duas versões: uma série de oito episódios, realizada em

⁵ A lei 12.485 determina as características dos canais brasileiros de espaço qualificado, também chamados de CABEQs: são aqueles programados por programadora brasileira, que possuem a obrigação de veicular no horário nobre, majoritariamente, conteúdo de espaço qualificado, sendo que a metade deve ser produzida por produtora e cuja programadora não possua nenhum acordo de exclusividade com nenhuma empresa empacotadora de canais por assinatura.

⁶ De acordo com o inciso XII do artigo 2º da Lei 12.485, espaço qualificado é o espaço total do canal de programação, excluindo-se conteúdos religiosos ou políticos, manifestações e eventos esportivos, concursos, publicidade, televentas, infomerciais, jogos eletrônicos, propaganda política obrigatória, conteúdo audiovisual veiculado em horário eleitoral gratuito, conteúdos jornalísticos e programas de auditório ancorados por apresentador;

⁷ Lei 12.485 de 12 de setembro de 2011, artigo 17, §4º.

⁸ De acordo com a classificação dos Canais de Programação das Programadoras Regularmente Credenciadas na Ancine de 07/02/2019.



RELICI

58

coprodução com o Canal Brasil, e, posteriormente, um longa, também financiado via artigo 3ºA.

Um dado a ser considerado em relação ao NC7 é que os dois projetos viabilizados não estavam presentes na cartela inicial selecionada pelo FSA. Ao longo do processo, a produtora recorreu a uma prerrogativa do edital que permitia a substituição de parte dos projetos, desde que formalmente solicitada ao FSA e aprovada pelo mesmo. Um dos projetos substituídos era uma série documental sobre decoração popular enquanto o segundo era uma série de ficção. Esta última havia despertado o interesse comercial de um canal de TV aberta, mas caso a produção viesse a se concretizar, seria em um modelo de financiamento e de propriedade de direitos patrimoniais incompatíveis com a classificação de obra brasileira de produção independente, “então a gente parou de desenvolver no núcleo” (LNC7). Já as razões que provocaram a troca da série documental são de outra ordem.

Então, a gente ia vendo assim, esse projeto [...] a princípio a gente achou que era um projeto legal, [...] a gente foi desenvolvendo o projeto, escrevemos, enfim, pilhas de páginas [...] a gente terminou chegando na conclusão que o projeto não era o que a gente queria fazer e ao mesmo tempo o pessoal (autores) [...] que tavam fazendo parte do núcleo, eles estavam com esse outro projeto que eles já tinham [...] e a gente de repente pegou (e disse): - Pô, esse projeto é mais legal, funciona mais (LNC7).

QUADRO 2 – Fontes de financiamento, canais e distribuidoras

	Núcleo	UF	Projeto	Destinação Inicial	Formato	Tipologia	Fonte de Financiamento	Canais e/ou Distribuidoras
Núcleos NÃO Renovados	NC1	PA	1	Sala de Exibição	Longa	Ficção	FSA	Não informado
	NC2	SP	1	Televisão	Série	Animação	Lei do Audiovisual e art 39 da MP 2.228-1	Nickelodeon
			2*	Televisão	Série	Ficção	Não Informado	Netflix
			3*	Televisão	Série	Ficção	Não Informado	Discovery Kids
	NC3	SP	1	Televisão	Série	Documentário	FSA	O Curta!



RELICI

Núcleos Renovados	NC4	RJ	1	Televisão	Série	Ficção	FSA	TVCom Lauro de Freitas
			2	Sala de Exibição	Longa	Ficção	FSA e Lei do Audiovisual	Não Informado
	NC5	RJ	1	Televisão	Série	Documentário	FSA	Arte 1
			2	Televisão	Série	Ficção	FSA	Futura
			3	Televisão	Série	Documentário	FSA	CineBrasilTV
	NC6	SP	1	Sala de Exibição	Longa	Ficção	FSA	Não Informado
			2	Televisão	Série	Ficção	Não Informado	OmeleTV
			3	Sala de Exibição	Longa	Ficção	FSA e Lei do Audiovisual	Não Informado
	NC7	RS	1	Televisão	Série	Documentário	Lei do Audiovisual	Globo Filmes, GloboNews e Canal Brasil
			2	Sala de Exibição	Longa	Documentário	Lei do Audiovisual	Globo Filmes e GloboNews

Fonte: elaborado pelos autores a partir das entrevistas e dados da Ancine

* Projetos produzidos e lançados comercialmente, mas em modelo de negócio e com divisão de direitos patrimoniais incompatíveis com a definição de obra brasileira de produção independente

A substituição de projetos foi realizada por mais três núcleos: NC3, NC5 e NC6. Prevista nas regras do Prodav 03, é uma alternativa para que os núcleos possam remodelar parte de suas estratégias e com isso ampliar as possibilidades de viabilização. O estímulo para adoção desta manobra pode vir do ambiente externo ao núcleo, em função de um modelo de financiamento ou de coprodução, como foi o caso da série de ficção do NC7, ou a partir de uma análise interna que coloque em questão o projeto e sua estrutura, como ocorreu também no NC7 com um de seus projetos documentais pois, apesar de ter “um conceito bem interessante, [...] a gente não conseguiu transformar numa série” (LNC7).

Entre os núcleos, o NC6 viabilizou três projetos e foi o primeiro a ter sua demanda de renovação de investimento acatada pelo FSA. Sua cartela inicial era formada por quatro obras seriadas e três filmes e a produtora também se serviu da



RELICI

60

possibilidade de substituir projetos e trocaram duas séries de ficção por dois longas, também de ficção. Ao justificarem esta estratégia, os líderes fazem referência ao cenário do mercado de televisão na época e ao longo tempo necessário até que um negócio seja efetivamente fechado com um canal.

[...] vários canais que hoje produzem série de ficção não produziam. [...] a lei de cotas era meio novidade, então assim, não tinha muito lugar pra levar e a gente levou, mandou pra essas rodadas de negócio de Rio Content Market, mostrou, fez reunião e tal e começou a perceber que a coisa não tava virando (LNC6B).

[...] de certa forma a quantidade de *players* de cinema era maior do que a quantidade de *players* de TV disponíveis no mercado. E diante desses fatores, a gente percebeu que, estatisticamente, as chances de viabilização rápida de projeto no cinema era maior (sic) do que as chances de projetos de TV, que não era impossível, mas a gente demoraria mais (LNC6A).

Outro quesito que se destaca no NC6 está relacionado ao momento em que os projetos foram levados ao mercado e de que forma.

A gente tenta testar o projeto no mercado com o que a gente chama de mínimo necessário. Então, claro, não adianta você testar com uma sinopse de cinco linhas e dar um verde definitivo, mas se mesmo com uma sinopse de cinco linhas ninguém teve o menor interesse, [...] estamos falando de distribuidora [...] (e) a gente mesmo não consegue se envolver com aquela ideia pra valer, a gente abandona. Às vezes a gente precisa desenvolver um pouco mais. Às vezes a gente chega a desenvolver uma escaleta, ou um argumento e aí [...] manda para umas pessoas lerem ou a gente mesmo testa num edital de desenvolvimento aqui e outro ali. Soltar uma bomba e ninguém gosta e tal, pô, então tudo bem, não vamos desenvolver (LNC6B).

Atuando desta forma, a produtora pôde tomar decisões estratégicas importantes como abrir mão de projetos que não despertaram interesse concreto por parte do mercado e incluir longas para cinema cujo financiamento, naquele momento, conseguiam acessar com maior facilidade e desta forma viabilizar parte de sua cartela em um prazo menor.

O NC2, com sede em São Paulo, também se movimentou desde o início do desenvolvimento para colocar os projetos em contato com agentes do mercado. Embora tenha viabilizado apenas uma obra que poderia ser contabilizada de acordo



RELICI

61

com os critérios do edital - uma série de animação -, conseguiu fechar negócio para realizar mais dois projetos: uma série de ficção com uma plataforma de *streaming*, e uma série de ficção para público infantil em parceria com o canal Discovery Kids.

Ao contrário do NC6, o NC2 apostou 100% no segmento de televisão. Seu líder explica que sempre fez o “corpo a corpo” com canais, no Brasil e no exterior, e que sua produtora é

[...] uma empresa muito ligada ao mercado [...] a gente tava sempre conversando com canais, falando sobre o Núcleo, falando dos projetos que tavam (sic) no Núcleo, e vendo o interesse por esses projetos, [...] eu tenho uma política de sempre estar ligado aos canais [...]. Então a gente tá sempre trabalhando isso. A coisa é quase contínua. (LNC2)

Um contraponto às ações do NC6 e do NC2 que, antes de partir para um estágio mais avançado dos projetos, tentaram avaliar as chances reais de produção que eles teriam, é o exemplo citado por LNC3 ao falar sobre uma série que une técnicas de animação e live action. O desenvolvimento

[...] avançou bem e quase foi negociado internacionalmente, [...], mas o projeto se tornou muito caro. Tinha que ter uma contrapartida brasileira que a gente não conseguiu. Teve reunião com a Disney, com todas as grandes no Rio Content Market, mas ele avançou, avançou e chegou um momento (em que) ou ele baixava o custo ... aí não teve como viabilizar..[...] Ficou um padrão de uma série internacional [...] muito requintada, muito preciosista, com efeitos e coisas que saiu caríssimo. [...] as próprias majors não investiram, preferiram esperar um aporte brasileiro (LNC3).

Indagado sobre o que ele acredita que tenha comprometido a viabilidade da série, LNC3 argumenta que foi

não pensar uma solução alternativa que equilibrasse a relação entre produção e direção. [...] eu, particularmente, acho que a economia narrativa, ela leva à economia financeira. Então se você pesquisar outras linguagens, você pode encontrar soluções muito mais factíveis, viáveis (LNC3).

Além de utilizar a reação do mercado como uma espécie de termômetro e de levar os projetos para as arenas tradicionais de negócios, uma outra dimensão das negociações diz respeito a uma espécie de capital relacional dos produtores. O líder do NC5, núcleo este pertencente a uma produtora criada há 21 anos e que possui um



RELICI

62

histórico de mais de 2.000 horas de conteúdo para televisão e cinema, destaca que os sócios da produtora sabiam “quem é quem” e as “injunções políticas que existem na televisão” (LNC5). A longa trajetória e o catálogo de produções numerosas da produtora do NC7 também são interpretados por seu líder como um fator determinante no êxito da viabilização dos projetos da casa, empresa em atividade há 22 anos que produziu dezenas de filmes, programas e séries de TV: “20 anos atrás a gente não conseguiria” (LNC7).

O depoimento de LNC1, cujo núcleo viabilizou apenas um projeto, está alinhado com a percepção de LNC7. A proponente do NC1, situada no Pará, estava iniciando suas atividades na produção de conteúdo audiovisual e ao contrário de seus pares de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, não contava com um histórico de realizações numerosas nem uma rede de contatos que facilitasse o acesso direto a tomadores de decisão de canais de TV. Sem um atalho para chegar à mesa de negociação destes executivos, eles contaram com as inscrições em editais, participação em pitchings e rodadas de negócios. A realidade regional também surge na fala de sua liderança:

[...] os nossos interlocutores locais são poucos. [...] a gente depende sempre ou de mercados, a semana que vem vai ter o mercado do Maranhão, aí tem Mercado Nordeste Lab em Salvador, então tem vários mercados hoje, encontro de negócios na área audiovisual (LNC1).

Da ideia ao público, todas as ações realizadas para a produção de uma obra audiovisual envolvem uma grande variedade de profissionais, com diferentes níveis de autonomia para tomada de decisões, que estão situados em diferentes posições dentro da cadeia produtiva, mas todos inseridos em um ecossistema.

Jeffcutt (2009), ao abordar um estudo sobre as Indústrias Criativas da Irlanda do Norte, identificou quatro características genéricas que configuram este ecossistema: as interfaces de conhecimento, o *mix* de *expertise*, a tecnologia e a organização.



RELICI

63

A observação da forma como os núcleos se articularam com o mercado nos permite ver pontos de contato com o que Jeffcutt intitula ecossistema. As interfaces de conhecimento “constituem no *mix* de relações sociais, culturais e profissionais e nas redes que a empresa possui e pode acessar” (JEFFCUTT, 2009, p. 49). Verificou-se que dois núcleos criativos, NC5 e NC7, eram de produtoras com mais de 20 anos de atividade, e que outros, como o NC2, embora fossem de empresas mais jovens, estas eram conduzidas por profissionais que já possuíam um histórico de realizações e parcerias comerciais com *players* como Globo, Nickelodeon, Cartoon e Discovery Channel.

O *mix de expertise* engloba todas as competências que a produtora possui ou pode acessar, não apenas criativas, mas também empresariais (JEFFCUTT, 2009). Aqui localizamos a multiplicidade de competências articuladas pelos núcleos com profissionais polivalentes e também, sempre que necessário, o recurso a perfis complementares como consultores e prestadores de serviços técnicos e artísticos.

Em relação à tecnologia, “o meio da atividade criativa da empresa” (JEFFCUTT, 2009, p. 50), podemos considerar que, no caso dos núcleos criativos, foi a metodologia utilizada para o desenvolvimento de seus projetos. E a organização, que “representa as capacidades estruturais e operacionais da empresa” (JEFFCUTT, 2009, p. 50) relaciona-se com o trabalho de prospecção realizado pelos núcleos, suas ações para levar seus projetos a parceiros estratégicos, suas habilidades para fechar negócios em torno dos mesmos e, uma vez formalizada a parceria, produzir os filmes e séries.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O argumento central desta pesquisa foi o pressuposto de que, entre os Núcleos Criativos selecionados no edital Prodav 03/2013, há diferenças substanciais entre as duas tipologias de núcleos propostas - renovados e não renovados -,



RELICI

64

quanto à estruturação interna e à forma como eles se articulam com o ambiente externo, o mercado, e que tais distinções poderiam ser evidenciadas através do mapeamento das cartelas de projetos, da qualificação técnica dos líderes, das metodologias utilizadas para desenvolver os projetos e das ações de prospecção dos projetos. Os resultados obtidos colocam em evidência que a principal suposição, na amostra aqui observada, é válida apenas parcialmente uma vez que foram encontradas mais semelhanças entre as categorias avaliadas do que divergências.

As informações obtidas acerca da qualificação dos líderes mostraram que, apesar de apenas dois dentre eles terem formação acadêmica em cinema, todos possuem grau superior completo na área de ciências humanas e, no percurso profissional no setor audiovisual, desempenharam, no mínimo, três funções: roteiro, direção e produção. O conhecimento adquirido em todas as suas experiências prévias, de acordo com a percepção dos próprios entrevistados, foi empregado no núcleo, com um leve destaque conferido às habilidades com roteiro e produção.

A comparação entre as metodologias adotadas no ambiente interno dos núcleos também não evidenciou diferenças significativas entre a forma de trabalhar de cada um. Todos possuíam equipes específicas para cada projeto, implementaram salas de roteiristas e conciliaram trabalho presencial e remoto. Em alguns casos, percebe-se uma maior interação entre as equipes dos diferentes projetos no interior de um mesmo núcleo. Nestes casos, encontros frequentes que reuniam toda a equipe envolvida eram espaços de troca coletiva onde era possível opinar sobre todos os projetos. Outros núcleos tiveram um método de produção dos conteúdos mais atomizado, com menor interação horizontal. Mas tanto no grupo dos núcleos renovados quanto dos que não renovaram, foram encontradas as duas variações.

Um elemento interessante que vem à tona quando alguns líderes avaliam seus núcleos é a importância e dificuldade de conseguir construir e manter um ambiente criativo saudável. Não há uma fórmula precisa, mas envolve reunir as



RELICI

65

peças com os perfis adequados ao que se pretende realizar, proporcionar remuneração, condições de trabalho apropriadas, dar espaço à imaginação, às críticas e sugestões, e incentivar a colaboração sem perder de vista que as propostas artísticas precisam também ser viáveis do ponto de vista de produção e financiamento.

A preocupação com a viabilização dos projetos surgiu na fala de todos os líderes. Em sua maioria, afirmaram que antes mesmo da inscrição no Prodav 03/2013, quando ainda estavam decidindo quais projetos entrariam na cartela a ser inscrita no edital, levaram em conta aspectos que poderiam aumentar as chances de viabilidade como ordem de grandeza do orçamento necessário para produzir as obras, uma vez o desenvolvimento concluído, fontes de financiamento existentes e acessíveis e o cenário mercadológico naquele momento. E aqui pôde-se verificar que, mesmo partindo de uma visão similar, não necessariamente os resultados foram os mesmos.

Em 2013, o mercado já lidava com o aumento expressivo de demanda de conteúdo brasileiro por parte dos canais de TV paga. Algumas produtoras montaram cartelas voltadas, exclusivamente, para televisão e foram muito exitosas alcançando o mínimo de viabilização de dois quintos e às vezes até superando-o enquanto outras não conseguiram o mesmo desempenho.

Se para viabilizar é preciso captar recursos em fontes públicas ou privadas, também verificou-se que o trabalho de prospecção dos projetos foi realizado ao longo de todo o processo de desenvolvimento em ambos os grupos. Assim, recorreram às oportunidades de participação em eventos mercadológicos, rodadas de negócios e *pitchings* na tentativa de fechar negócios com canais e distribuidoras.

Neste ponto, foi possível observar que, embora as ações voltadas para alavancar recursos tenham sido executadas em todos os núcleos, o caminho percorrido não é totalmente similar. Em alguns casos, o acesso dos líderes a



RELICI

66

agentes do mercado como executivos de canais de televisão e distribuidores - pessoas que podem *comprar* uma ideia e disponibilizar recursos para a produção de uma série ou um filme, mesmo que apenas uma parte, é de certa forma mais fácil. Notou-se a presença de um certo capital relacional, seja ele favorecido pela proximidade geográfica com profissionais de todos os elos da cadeia - especialmente no eixo Rio/São Paulo -, pelo fato de, anteriormente ao núcleo, já terem realizado negócios com canais brasileiros, internacionais e distribuidoras cinematográficas, pela longevidade de parte das produtoras que possuem catálogos com numerosas produções, ou por uma combinação destes três fatores.

Percebeu-se que núcleos com estas características conseguem dialogar com tomadores de decisão com maior frequência e até mesmo de maneira informal. Já as empresas iniciantes ou muito distantes do Sudeste fazem um trajeto mais formal para terem a oportunidade de sentar à frente de um executivo e apresentar seu projeto. Via de regra, precisam submeter suas propostas a uma avaliação prévia por meio de inscrições em eventos de mercado para, então, participarem de defesas orais ou reuniões com representantes de canais e distribuidoras.

Esta articulação mais próxima e mais frequente com agentes do mercado, proporcionou algo fundamental para a estratégia de viabilização para boa parte dos núcleos renovados: avaliar a receptividade e o nível de interesse despertado. Principalmente no mercado de televisão - no qual é imprescindível a parceria de um canal para que um roteiro seja de fato produzido -, este retorno é determinante. A partir dele, é possível interferir nos projetos ou mesmo substituí-los por outros que possam ter chances mais reais de tornarem-se obras audiovisuais após a conclusão do desenvolvimento. Este aspecto dialoga com o segundo pressuposto da presente pesquisa, segundo o qual a forma de se relacionar com o mercado dos núcleos renovados difere daquela dos que não foram renovados.



RELICI

67

Devido à metodologia de pesquisa adotada, através da entrevista em profundidade, os resultados aqui obtidos não podem ser considerados definitivos ou conclusivos. Mas, permitem uma visão mais sistematizada dos elementos e ações que estão envolvidos em um processo de desenvolvimento de projetos na modalidade de núcleo criativo. Destacam-se achados como: o perfil de um profissional polivalente na posição de liderança, com conhecimento amplo das etapas e funções audiovisuais; todo projeto audiovisual nasce para alcançar determinado público cujas características importam durante o desenvolvimento; a pertinência de apresentar os projetos ao mercado o quanto antes para tomar decisões sobre mudanças nos conteúdos ou mesmo substituição da proposta; a observação constante e analítica do ecossistema no qual se está inserido e todas as mudanças que ele pode sofrer - políticas, econômicas e sociais -, é fundamental para se adaptar e garantir a sobrevivência do negócio.

A abordagem qualitativa deste trabalho baseou-se na experiência e percepção de líderes de núcleos criativos o que permite uma visão endógena do tema. Para avançar na investigação das condições que determinam, ou não, o êxito na viabilização de projetos audiovisuais desenvolvidos por produtoras independentes, sugere-se uma investigação que integre a perspectiva dos agentes de mercado que estão situados em um ambiente externo ao núcleo como os executivos de canais e distribuidoras que sejam os responsáveis pela análise e aprovação de projetos. Se este estudo não encontrou traços distintivos determinantes ao comparar os núcleos renovados e não renovados, supõe-se que talvez a resposta esteja com aqueles que podem dizer *sim* ou *não* para um projeto. Além de elementos tangíveis como capacidade de investimento financeiro, perfil editorial e estratégias de posicionamento junto a públicos específicos, as decisões destes executivos em relação à aceitação ou recusa de um projeto também podem



RELICI

68

ser influenciadas por elementos intangíveis e subjetivos que uma nova abordagem qualitativa pode evidenciar.

REFERÊNCIAS

ANCINE (BRASIL). **Informe de Acompanhamento de Mercado da TV Paga: Monitoramento de Programação (Fontes Secundárias) – 2014**. 2015. Disponível em: https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/repositorio/pdf/informe_tv_paga_2014.pdf. Acesso em 25 jan. 2020

ANCINE (BRASIL). **Ancine divulga dados das chamadas públicas de Núcleos Criativos**. 2018a. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/sala-imprensa/noticias/ancine-divulga-dados-das-chamadas-p-blicas-de-n-cleos-criativos>. Acesso em 09 jul. 2018.

ANCINE (BRASIL). **Comitê de Investimento do Fundo Setorial do Audiovisual – Ata da avaliação de projetos e decisão final**. Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <https://fsa.ancine.gov.br/sites/default/files/atas-atividades/Ata%20CI%20Televisao%2011%2013%20e%2021%20de%20junho.pdf>. Acesso em 11 de jul. de 2018.

ANCINE (BRASIL). **Valores totais de investimentos FSA, Recursos Incentivados, Editais, Programas e Prêmios – Em Reais (R\$) – 2003 a 2017**. 2018c. Disponível em: <https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/repositorio/pdf/2800.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2018.

BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. Cotia: Atliê Editorial, 2007.
BRDE. **Chamada pública BRDE/FSA – Prodav 03/2013**. 2014a. Disponível em: http://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2015/12/PRODAV-03-2013_Edital_PRODAV-03-2013_Retificacao03.pdf. Acesso em 15 jun. 2017.

BRDE. **Chamada pública BRDE/FSA – Prodav 04/2013**. 2014b. Disponível em: http://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2015/12/PRODAV-04-2013_Edital_PRODAV-04-2013.pdf. Acesso em 10 fev. 2019.

BRDE. **Chamada pública BRDE/FSA – Prodav 05/2013**. 2015. Disponível em: http://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2015/12/PRODAV-05-2013_Edital_PRODAV-05-2013_Consolidado.pdf. Acesso em 10 fev. 2019.



RELICI

BRDE. **Chamada pública BRDE/FSA – Núcleos Criativos - Prodav 13/2016.** Disponível em: http://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Edital_PRODAB-13-2016_Retifica%C3%A7%C3%A3o01.pdf. Acesso em: 16 dez. 2018.

BRDE. **Chamada pública BRDE/FSA Prodav 03/2017 – Ata do resultado final.** Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Ata-Resultado-Final-Prodav-03-2017.pdf>. Acesso em 15 dez. 2018.

BRDE. **Resultados da chamada pública BRDE/FSA – Prodav 13/2016.** Disponível em: <http://www.brde.com.br/fsa/resultados/resultados-finais-fluxo-contnuo/resultados-da-chamada-publica-brdefsa-prodav-132016/>. Acesso em 15 de jan. 2019.

CATMUL, Ed. **Criatividade S.A. Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração.** Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

COMPARATO, Doc. **Da criação ao roteiro.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DIAS, Adriana (Org.); SOUZA, Letícia de (Org.). **Film business: o negócio do cinema.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.

FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class.** New York: Basic Books, 2012.

JEFFCUTT, Paul. O ecossistema das indústrias criativas. In: BENDASSOLLI Pedro F et al. (Org.). **Indústrias criativas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2009. p. 36-56

KALLAS, Christina. **Na sala de roteiristas:** conversando com os autores de Friends, Família Soprano, Mad Men, Game of Thrones e outras séries que mudaram a TV. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

LANDAU, Neil. **The TV showrunner's roadmap.** Burlington: Focal Press, 2014.
PARDO, Alejandro (Ed.). **The audiovisual management handbook.** Madrid: Media Business School, 2002.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura.** Barueri. Manole, 2007.



RELICI

70

RODRIGUES, Chris. **O cinema e a produção**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2005.
SILVA, Hadija Chalupe da. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**.
São Paulo: Ecofalante, 2010.