

OS PROFISSIONAIS DE PRODUÇÃO E SUA ATUAÇÃO NO CINEMA BRASILEIRO INDEPENDENTE¹

Ana Clarissa Hupfer²

RESUMO: Esse artigo busca formar uma imagem comum das funções e responsabilidades dos profissionais de produção cinematográfica que atuam no cenário independente do Brasil – focando principalmente na definição dos papéis do produtor, produtor executivo e diretor de produção – através do olhar de expoentes da área e de autores sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Produção. Produtor executivo. Produtor. Cinema brasileiro.

THE PRODUCTION PROFESSIONALS AND THEIR ACTING IN THE BRAZILIAN INDEPENDENT CINEMA

ABSTRACT: This article seeks to form a common image of the roles and responsibilities of cinema production professionals working in the independent scenery in Brazil - focusing mainly on the definition of the roles of the producer, executive producer and production manager - through the eyes of leaders of the field and authors on the subject.

KEYWORDS: Production. Executive producer. Producer. Brazilian cinema.

243

1 Este artigo é resultado do trabalho de conclusão de curso da Especialização em Cinema com ênfase em Produção da Unespar, *campus* de Curitiba II/FAP, com orientação do Prof. Me. Marcos Antonio Cordioli.

2 Bacharela em Comunicação Social - Jornalismo na UFPR; especialista em Cinema e Audiovisual pela Unespar, *campus* de Curitiba II/FAP, e em Gestão e Políticas Culturais, pelo Itaú Cultural e a Universidade de Girona, na Espanha. E-mail: anahupfer@gmail.com

A PRODUÇÃO CULTURAL

A produção cultural é uma atividade profissional que promove e gerencia ações ou bens culturais, atuando nas mais diversas obras de expressão cultural. Planejar e executar projetos e produtos que fomentem e promovam a cultura é seu principal objetivo. O papel desse profissional está muito ligado à integração entre a criação artística e a gerência administrativa de espetáculos, obras audiovisuais e literárias, entre outros setores da indústria cultural.

Por conta do mercado tão amplo de atividade, produtores devem ser profissionais facilmente adaptáveis e múltiplos em seu papel – justamente para se adequar às diferentes demandas de eventos e produções da área. Há profissionais que atuam apenas em uma área (e se especializam nela), mas há também aqueles que transitam em diferentes tipos e setores de produções – áreas como teatro, dança, música, artes visuais, cinema, entre outras, são possibilidades de atuação em produção cultural.

Protagonista de diversos setores da economia criativa, o produtor cultural ainda é figura pouco conhecida do público leigo e – algumas vezes – não muito bem explicada ou compreendida também pelos próprios colegas da área. Esse profissional, de abrangentes facetas e múltiplas nuances, em geral é dado aos bastidores e mantém-se longe dos holofotes. O trabalho de produção normalmente passa despercebido por olhos menos atentos, como explica a produtora Cláudia da Natividade – que dentre outras produções é responsável pelo longa-metragem *Estômago* (2008):

É um pouco ingrato nesse sentido, porque é um trabalho que não aparece. Se as coisas dão errado, é só aí que as pessoas vão perceber que faltou o trabalho de produção. Se as coisas dão certo, a impressão é que tudo fluiu de forma natural. E não é nada natural. O trabalho da produção é esse: muito planejamento para fazer com que as coisas todas funcionem (NATIVIDADE, 2015).

Essa dificuldade de entendimento do papel do produtor é algo inclusive identificado na falta de produção acadêmica na área. Colaborando nesse sentido, o objetivo desse artigo é identificar o papel desse profissional dentro do universo do cinema brasileiro independente – e o que diferencia essa atuação de outras áreas do setor cultural.

Essa busca teve como principal motivação a vontade de entender a possibilidade de transição de um produtor executivo de uma área diferente da cultura para a indústria cinematográfica. A dúvida é fruto do objetivo da autora desse artigo de entrar para a área após uma longa carreira produzindo grandes eventos e espetáculos de artes cênicas e entretenimento.

Para tanto, além de estudos e publicações, este artigo tem como base a visão de profissionais da área, que foram entrevistados na busca de uma imagem do atual papel desse profissional dentro de projetos cinematográficos.

OS PROTAGONISTAS DOS BASTIDORES DA PRODUÇÃO FÍLMICA

No cinema, os envolvidos na coordenação da produção de uma obra podem se dividir principalmente em: produtor, produtor associado, co-produtor, produtor executivo e diretor de produção. A produção cinematográfica brasileira tem características próprias – particularidades derivadas principalmente das estruturas de financiamento e distribuição dos filmes – que refletem também na definição de papéis dos profissionais dentro de uma produção.

Para Chris Rodrigues (2007, p. 67), a produção de um filme engloba “tudo que envolve fazer um filme, incluindo seu planejamento e captação de recursos”. O autor coloca que a produção também pode ser entendida como o conjunto de fases que envolve toda a preparação, a filmagem, a finalização e a distribuição do filme:

Cuida da captação dos recursos, do custo do filme, do planejamento logístico, da tática de filmagem e do retorno do investimento aplicado, controlando sua distribuição e exibição. Cabe à produção administrar burocraticamente e artisticamente esses departamentos, a fim de prover os meios para que o diretor e os diversos outros departamentos atinjam os melhores resultados, no prazo e no orçamento preestabelecidos (RODRIGUES, 2007, p. 67).

De maneira ampla, como explica Rodrigues, os responsáveis pela produção de um filme são aqueles que “tiram a ideia do papel”. Eles coordenam todo o planejamento e a execução por trás do processo cinematográfico. No comando principal dessa empreitada está o produtor, que viabiliza e acompanha o filme do início ao fim, tendo o controle total

sobre sua execução: levantando os recursos e acompanhando rigorosamente junto ao produtor executivo os gastos e cronograma, para que o filme termine dentro do prazo e orçamento estipulados e, por fim, chegue até o público.

O produtor também deve estar atento em cada fase da produção, corrigindo o que não está compatível ao objetivo geral, apontando sugestões de melhoria. O produtor, também segundo Chris Rodrigues, é:

Aquele que produz os meios para a realização de um filme. O produtor tanto pode investir seu próprio capital como conseguir o capital necessário com outros investidores e bancos de investimento. É, em última análise, o responsável final junto ao público e aos investidores pelo sucesso ou fracasso do projeto (RODRIGUES, 2007, p. 77).

Como colocado, cabe ao produtor as decisões principais sobre o projeto. Isso inclui escolher o roteiro, preparar o projeto e contratar a equipe principal – incluindo o diretor e o elenco. Em geral, o produtor é quem representa uma empresa produtora, proprietária dos direitos da obra cinematográfica. Cabe a ele planejar e articular o filme de forma macro, definindo como esse filme vai ser financiado, lançado e distribuído. É nas mãos dele que está toda a carreira da obra.

Para o início de um projeto, a autora Cathrine Kellison (2007, p. 107) ressalta sobre os aspectos legais e de direito de uma obra e sobre o papel do produtor nesse sentido, pois é dele a responsabilidade de proteger legalmente a produção. Para tanto, ele precisa conhecer as leis que regulam a indústria de entretenimento:

O produtor também precisa conhecer e saber lidar com contratos, acordo e regras que fazem parte de cada estágio da produção de um projeto. Um negócio pode começar com um aperto de mão e uma promessa verbal, mas depois é necessário que ele seja garantido por uma documentação legal e sólida (KELLISON, 2007, p. 107).

Esse conhecimento é essencial, pois a negociação dos direitos autorais de uma obra a adaptar ou de uma obra original para o cinema é a primeira etapa do trabalho do produtor antes de ter um roteiro final em mãos. A ele a ideia do filme chega normalmente ainda em forma de sinopse ou como primeiro tratamento de um roteiro. A partir daí, o trabalho

é em conjunto com o produtor executivo, que deve fazer uma decupagem de produção e construir a primeira base para o projeto completo (com uma estimativa de orçamento), para que sejam definidos os caminhos de financiamento e captação de recursos.

O produtor executivo responde diretamente ao produtor. Esse profissional entra no projeto uma vez que questões macro para a realização do filme (como direito autoral, direção, entre outras) estão definidas. Ele é o responsável por colocar o projeto de pé, fazendo a decupagem do roteiro, estimativa de orçamento e a supervisão do trabalho de todos os setores do filme do começo até o final da pós-produção – quando o filme está pronto para ir para as telas do cinema. O produtor executivo, segundo Chris Rodrigues (2007, p. 69) é uma das figuras-chave da produção. Ele é responsável pela supervisão de equipe, de todos os detalhes técnicos e administrativos, pela elaboração do orçamento e a decisão sobre as locações. Seu papel, como explica Rodrigues, é evitar o desperdício de tempo e dinheiro:

O produtor executivo nunca perde o controle do filme. Ele assegura que o orçamento e o cronograma de filmagens não sejam ignorados e está sempre disponível para resolver os problemas técnicos e de personalidade na equipe que possam ocorrer no set de filmagem. Terminadas as filmagens, supervisiona todo o processo de pós-produção, montagem, sonorização, efeitos, música, dublagens, mixagens e créditos (RODRIGUES, 2007, p. 69).

247

Como coloca Rodrigues, o produtor executivo é o profissional que deve ter pleno domínio sobre o andamento do filme. Confluindo nesse entendimento, Aletéia Selonk (2007, p. 34) acredita que para essa função é necessário reunir algumas características de atuação para garantir a viabilidade do filme:

Ele combina competências, talentos, ideias, tecnologias e capital. Ele gerencia elementos do ato de empreender, tais como a iniciativa e a capacidade criativa, o que o faz um empreendedor. Em linhas gerais, sua missão é gerar a interface entre o mundo da criação artística e o das lógicas econômicas (SELONK, 2007, p. 34).

É possível concluir que o produtor executivo precisa reunir capacidade criativa e gerencial, trazendo o equilíbrio e a ponte entre a equipe criativa e o produtor. E esse trabalho já começa no início, desde o roteiro.

O produtor executivo já precisa fazer a partir dos primeiros tratamentos do roteiro uma estimativa de gastos de produção – considerando equipe de trabalho, locação de equipamentos, seguro, figurino, planejamento de set, locação, entre outros. Nesse planejamento, é necessário considerar uma agenda de filmagens, pois grande parte dos custos dependem da quantidade de diárias necessárias para essa etapa. É responsabilidade desse profissional supervisionar todos os setores para manter os custos de produção dentro dessa previsão, revisando a agenda e controlando as despesas para manter o filme em dia e dentro do orçamento.

Na prática, o produtor e o produtor executivo são, em resumo, os principais responsáveis por transformar um roteiro em um projeto a ser executado e levar esse filme finalizado para o público. Os dois trabalham na administração macro da produção de uma obra cinematográfica.

Depois do macro planejado, entra em ação o diretor de produção e sua equipe. O diretor de produção entra para organizar o necessário para a realização do plano de filmagem (planejamento este que é feito em geral pelo assistente de direção, no qual é definido de que maneira o roteiro será filmado nas diárias de filmagem contratadas). Ele é quem vai cuidar dos fornecedores diretamente ligados ao set de filmagem – especialmente catering, transporte e locação de equipamentos – e organizar as diárias de filmagem com as premissas do plano de filmagem já na mão.

Produtor executivo e diretor de produção trabalham muito próximos. O produtor executivo está ligado diretamente a todas as contratações (equipe, grandes fornecedores, negociação com sindicatos) e à questão orçamentária de todos os departamentos. O produtor executivo trabalha o macro, enquanto o diretor de produção tem como prioridade operacionalizar o dia a dia das filmagens. Enquanto isso, o diretor de produção tem como prioridade operacionalizar o dia a dia das filmagens. É importante que essa divisão de papéis aconteça no processo de produção, porque a demanda de trabalho é alta e cada atividade tem o seu momento específico para ser executada.

ANDREIA KALÁBOA E CLAUDIA DA NATIVIDADE: VOZES DA PRODUÇÃO

Não existem muitos autores que se debruçaram sobre os conceitos e métodos do setor de produção da indústria cinematográfica no Brasil. Talvez pela contínua metamorfose dessa área, talvez por ser recente a profissionalização e retomada do setor, o material teórico sobre a área ainda é escasso. Para entender o momento atual da atuação e conceituação desse profissional, duas produtoras executivas do cinema independente brasileiro foram entrevistadas para lançar um olhar sobre o assunto: Claudia da Natividade e Andreia Kaláboa.

Claudia da Natividade, fundadora e diretora da produtora Zencrane Filmes, é a produtora executiva de obras *O ateliê de Luzia - Arte rupestre no Brasil* (2004), *Estômago* (2007) e *Corpos Celestes* (2011). Claudia vê o produtor como “aquele que tem uma visão macro de todo o projeto, que acompanha todas as funções, mas com um certo distanciamento, porque está envolvido em outros projetos”. Para ela, o produtor é quem, de forma resumida, escolhe o roteiro, levanta o dinheiro e desenha toda a estratégia de carreira de um filme.

No Brasil, em produções cinematográficas independentes de baixo a médio orçamento, geralmente as funções de produtor e produtor executivo são exercidas pela mesma pessoa. A produtora Cláudia da Natividade é um exemplo e explica:

Eu costumo somar as duas funções de produtor e de produtor executivo. Acompanho essa parte de desenvolvimento, pré-produção, produção e finalização do filme, que é um pouco da tarefa do produtor executivo. Mas também levanto o dinheiro e planejo toda a estratégia e a comercialização, tarefa do produtor. O produtor executivo é a pessoa que vai continuar tendo uma visão macro do projeto, assim como o produtor, mas ele vai ficar completamente focado na sua realização (NATIVIDADE, 2015).

Apesar de somar as duas funções nos filmes que produz, Natividade traça uma linha tênue entre as duas funções. A produtora Andréa Kaláboa – da produtora GP7 Cinema, que desenvolve produções para televisão e recentemente lançou o longa-metragem documentário *Clube dos Solitários* (2015) – vê o produtor executivo de uma forma diferente:

Para a realidade brasileira, eu vejo o produtor executivo como um gerente burocrata, porque aqui a maioria das coisas são feitas via lei de incentivo à cultura. O produtor executivo trabalha na elaboração do orçamento, na captação de recursos, viabiliza a documentação e, por fim, gerencia o contexto da produção como um todo, financeiramente falando. Eu gostaria muito de fazer uma produção executiva em que eu não ficasse somente focada em dinheiro e papelada, mas acaba que o produtor executivo é um administrador de projetos e da morosidade burocrática. Eu vejo

também o produtor executivo muito como uma pessoa de lobby, de trazer dinheiro, de fazer a coisa acontecer, mas acaba que na prática é muito difícil (KALÁBOA, 2015).

Por conta dessa característica da produção cinematográfica brasileira independente, em que as funções de produtor e produtor executivo costumam se fundir, algumas vezes elas acabam se misturando um pouco além da prática, mas também em conceito. Ainda assim, a visão geral é que esse profissional é quem deve visualizar e planejar as necessidades do projeto do ponto de vista de cada departamento, avaliando orçamento e buscando adequar as necessidades de produção à realidade econômica do projeto.

A visão macro do projeto é essencial no trabalho do produtor executivo, pois é ele quem desenvolve todo o projeto – fazendo, por exemplo, a primeira decupagem de produção. Segundo Natividade (2015), o produtor executivo “é quem vai encontrar as soluções criativas para que aquele roteiro seja realizado da melhor forma possível dentro da expectativa do diretor”.

A produção, por mais que seja um trabalho dos bastidores, tem uma função muito criativa dentro do processo cinematográfico. Coordenando os demais setores, é esse profissional que encontra soluções para equilibrar e atender as demandas artísticas da equipe diante do orçamento disponível para o projeto.

O produtor executivo também precisa ter noções de gestão de processos, de orçamento e de equipe. A criatividade é um motor, mas sua atenção e organização dentro dos processos, cronograma e orçamento são as engrenagens para um bom trabalho. Cláudia da Natividade destaca como principais características desse profissional a criatividade, a visão macro do processo e a liderança:

O produtor executivo é um sujeito muito criativo dentro do processo de produção, porque ele vai ter que fazer com que se possa obter o máximo dentro das condições do projeto. Ele tem que resolver problemas, adequar as expectativas de todo mundo dentro do orçamento e cronograma; e fazer com que o dinheiro não acabe durante o projeto, além de ter essa visão orgânica constante do processo todo (NATIVIDADE, 2015).

Esse trabalho de otimizar recursos e de controlar o orçamento durante todas as etapas do projeto é essencial, pois um filme leva de quatro a cinco anos entre sua pré-produção até seu lançamento e distribuição. O produtor executivo, como coloca Natividade, além do planejamento inicial, precisa trazer toda a equipe para esse compromisso com as metas do projeto:

Você, como produtor executivo, tem que conseguir ter esse discernimento de que, independentemente do tamanho do projeto, vai ter que cumprir todas as fases. O produtor executivo tem que ter essa presença de espírito com todos os departamentos para fazê-los entender que todos são parte de um processo, e que todo mundo tem que conseguir fazer tudo o que quer com os recursos disponíveis (NATIVIDADE, 2015).

Com o relato de quem conhece, fica nítido que para um bom resultado na área é indispensável ter uma visão holística do projeto – acompanhando todos os setores – e conquistar o comprometimento da equipe com o planejamento feito. Essa atenção é essencial para o controle não só do cronograma do set, mas também do orçamento. Cláudia da Natividade ressalta que em seus trabalhos ela sempre busca saber exatamente o que está acontecendo com todos os setores, pois isso a faz ter uma ideia mais orgânica do processo, do trabalho, das diárias e dos problemas. Ela explica que o trabalho de organização, planejamento e estratégia é o grande desafio do produtor executivo:

O produtor executivo tem que trabalhar muito com preparação, pra que ele chegue no set já com todos os problemas antecipados e resolvidos. Eu faço muita decupagem de produção e trabalho muito próximo com meu diretor de produção. Hoje uma produção média brasileira custa em média uns 2,5 milhões de reais entre pré-produção e produção. Isso, em uma conta rápida, dividido por uma média 30 diárias de trabalho significa que um dia de trabalho custa 75 mil reais e que cada hora – das 12 que temos em um set por dia – custa mais de 6 mil reais. Por isso, você não pode perder tempo. Você pode quebrar teu orçamento (NATIVIDADE, 2015).

Com uma hora de trabalho com custo tão alto, fica evidente que o produtor executivo e o diretor de produção precisam trabalhar com muito planejamento e sincronia. Claudia da Natividade (2015) costuma contratar esse profissional quando já tem definições sobre o que ela considera a estrutura base de uma produção: o elenco e as locações. Ela explica a função desse profissional:

O diretor de produção vem para organizar todas as necessidades para que aquelas diárias dentro daquelas locações aconteçam. Ele vai pensar exclusivamente na diária de produção: ‘eu tenho que filmar esse roteiro, essas cenas, nesses dias, com esses atores e equipe, dentro dessas locações’. Primeiramente ele visita as locações, para ver quais são as condições (pé direito, rede elétrica, necessidade de gerador, se tem banheiro, estacionamento, local do catering, plano B em caso de chuva, transporte para elenco e equipe). Ele também vai coordenar a equipe de produção que irá executar tudo isso (NATIVIDADE, 2015).

O diretor de produção é um aliado importante para a gestão eficaz do projeto. Cabe ao produtor executivo acompanhar o trabalho desse profissional e, como existem imprevistos em qualquer produção, manter a organização com uma postura flexível. O chamado “jogo de cintura” é vital no processo para contornar os problemas do cotidiano de filmagens.

Ainda assim, a mais importante etapa para o gerenciamento do orçamento é no início – antes mesmo do desenho final do roteiro. A produtora Cláudia da Natividade explica que “com uma primeira leitura, o produtor executivo já consegue estimar quanto o filme custa”. Uma decupagem detalhada e o orçamento final só vem numa segunda etapa, mas essa primeira estimativa é importante para avaliar e revisar as possibilidades dentro da realidade orçamentária do projeto. Natividade (2015) explica que o produtor executivo trabalha junto com o roteirista nessa adequação:

O último tratamento do roteiro é normalmente feito para adequar o roteiro ao orçamento de produção, isto é, à quantidade de dinheiro que você tem. Às vezes você quer fazer um filme que custa 6 milhões, mas só tem 4 milhões. Então se faz mudanças, por vezes reduzindo algumas locações, agrupando algumas cenas ou alguns personagens, pra fazer com que as coisas comecem a caminhar juntas (NATIVIDADE, 2015).

Um exemplo da adaptação de orçamento mencionada por Natividade é o filme *O Invasor*, do diretor Beto Brant. Com um orçamento inicial de dois milhões de reais, o projeto precisou passar por uma grande redução de custos para ser selecionado no Concurso de Apoio à Produção de Obras Cinematográficas Inéditas para filmes de ficção lançado pelo Ministério da Cultura. O edital era destinado à realização de projetos de longa-metragem de baixo orçamento com até um milhão de reais. O processo de adaptação veio com propostas de mudanças dos produtores, que dispunham de apenas metade do valor previsto inicialmente, conforme relatam Alessandra Brum e Sérgio Puccini:

[...] era necessário repensar as cenas, alterar diálogos – muitos foram suprimidos, ampliados ou modificados –, já que algumas cenas foram completamente eliminadas. Apenas para citar um exemplo, no roteiro original havia uma cena de explosão de um carro, o que, para uma produção de baixo orçamento, é impensável; dado o alto custo para sua realização, essa cena foi simplesmente suprimida (BRUM; PUCCINI, 2013, p. 146).

Os cortes já no roteiro possibilitaram a resolução de questões de orçamento de forma antecipada, o que corrobora para a segurança e consistência do projeto já em sua base. Ainda assim, como relatam os produtores, algumas mudanças de produção também foram necessárias para adequar o projeto ao orçamento disponível:

Dentre as soluções empregadas estão a redução do número de integrantes na equipe de filmagem, a contratação de profissionais pouco conhecidos no mercado e a figuração resolvida entre amigos ou membros da equipe de filmagem. Quanto aos gastos com trilha sonora, cópias para distribuição, além da promoção e distribuição do filme em circuito comercial, se buscaram parcerias, aliás essa foi a alternativa encontrada em todas as etapas de produção para que 'O Invasor' conseguisse fechar dentro do orçamento e chegasse às salas de cinema (BRUM; PUCCINI, 2013, p. 145).

As soluções apontadas pelos produtores em *O Invasor* são alguns dos caminhos que o mercado brasileiro acaba seguindo. Os produtores também fizeram uma negociação com o elenco para poder reduzir os custos de cachê nesse setor. Os atores principais foram recompensados pela participação no filme ao tornarem-se produtores associados da obra. Essa prática comum na indústria cinematográfica estadunidense faz com que os atores também tenham parte da “propriedade” sobre a obra e possam participar dos lucros do projeto. Outras saídas encontradas pelos produtores foram adaptações em alguns quesitos artísticos:

A primeira delas era de que as cenas deveriam ser realizadas em locações, ou seja, não deveria se criar nada em estúdio, nem mesmo transformar o espaço cenográfico das locações escolhidas. A segunda envolvia a redução dos equipamentos de iluminação. Não utilizar qualquer tipo de maquinário para operação de câmera era a terceira condição. Em quarto, não filmar em campo/contracampo (BRUM; PUCCINI, 2013, p. 145).

As mudanças propostas para redução de custos demonstram o profundo conhecimento da atividade, flexibilidade e criatividade dos envolvidos, o que é imprescindível para o desempenho das funções de produção no cinema. O exemplo de resiliência e capacidade criadora citado aqui é uma das características de maior destaque na produção

brasileira. Andréa Kaláboa, que está participando com sua produtora de uma consultoria do Sebrae, conta que esse é o ponto forte identificado em pesquisa desenvolvida durante esse processo de análise das produções no Paraná:

O diagnóstico é que aqui no Paraná, por exemplo, o que as produtoras independentes de cinema mais têm de qualidade é a sabedoria em gerenciar o dinheiro no set. Sabem manobrar, conseguem fazer muito com muito pouco. É uma guerra constante e com pouco se faz milagre. Por outro lado, se tem uma coisa em que esses produtores pecam é na gestão do risco. É quase nula (KALÁBOA, 2015).

Essa gestão do risco está muito ligada ao planejamento do fluxo de projetos em uma produtora. As dificuldades do setor estão na instabilidade decorrentes do fato que um filme leva cerca de quatro anos para ser lançado e as entradas de dinheiro na produtora são sazonais. Além disso, como as produtoras costumam ter uma equipe bem enxuta, o foco da empresa acaba sendo pontual – a cada projeto – sem um prospecto geral de estratégia de negócio:

E isso é realmente muito complexo pra gente, porque sempre estamos muito envolvidos em um projeto, sempre com pouco dinheiro, sem conseguir pensar no próximo e na constância da entrada de novos projetos. Aí então você tem um filme por ano, sendo que você deveria estar fazendo três (KALÁBOA, 2015).

Cláudia da Natividade (2015), que atua com sua produtora em São Paulo, acredita que o melhor caminho – pensando no equilíbrio do negócio – é manter sua empresa pequena, somando sempre a função de produtora executiva em seus projetos, justamente para diminuir os riscos do setor. Ela acredita que aumentar a empresa é criar custos fixos desnecessários, que em médio prazo a obrigaria a agregar outras formas de produção em sua empresa – como vídeos de publicidade e institucional, por exemplo – para manter o fluxo e arcar com as despesas em meses sem entradas de projetos de cinema. Em geral, um projeto, da idealização até a distribuição, demora de quatro a cinco anos para ser concluído. Ela explica que no Brasil o cinema trabalha com financiamento público e os projetos demoram muito até conseguir captar e sair do papel:

As empresas que eu conheço, que optaram por ter mais projetos ao mesmo tempo e ter uma equipe base de dez pessoas trabalhando, estão sempre correndo atrás do prejuízo. Muitas vezes estão produzindo um filme agora, para pagar os custos do filme anterior. É muito difícil você estruturar uma empresa de conteúdo audiovisual no Brasil que dê lucro, porque nosso modelo não é industrial. Eu prefiro fazer a empresa crescer no momento que ela precisa, contratar uma equipe pontualmente

para cada projeto, e fazer com que os recursos que eu captei para um projeto realmente sejam destinados a ele, porque com isso eu garanto a qualidade artística e técnica do filme (NATIVIDADE, 2015).

Essa prática de contratação de equipe temporária, de acordo com as etapas de cada projeto, é comum no mercado cinematográfico brasileiro. Dentro dessa estratégia, Claudia da Natividade acrescenta um ponto positivo que vai além dos pontos já citados no fato de assumir tanto a produção quanto a produção executiva de seus projetos:

Eu consigo fazer meu networking, financiar e garantir a qualidade dos meus projetos e a distribuição deles. E ao mesmo tempo consigo acompanhar toda a orquestração da produção e a edição dos gastos. Poder controlar pessoalmente os gastos do filme me ajuda muito a otimizar os recursos para o valor de produção. Eu tenho filmes que, embora tenham um baixo orçamento – “Estômago” é um exemplo –, têm um valor de produção gigante lá dentro. Tem essa otimização. Se fosse o mesmo dinheiro numa empresa que tem um alto custo fixo, não seria possível viabilizá-lo (NATIVIDADE, 2015).

Essa é uma solução positiva para o equilíbrio financeiro dos projetos, pois otimiza recursos e corrobora para o controle rigoroso do orçamento. Além disso, aponta mais uma característica comum aos produtores e produtores executivos no país: o empreendedorismo. Claudia da Natividade explica que se decidisse por crescer o quadro de equipe de sua empresa, passaria a ter custos fixos muito altos, pois no Brasil os impostos e encargos sobre salários são muito altos.

A grande dificuldade no setor em conseguir fazer um crescimento planejado adequado é a imprevisibilidade do mercado. Segundo Natividade (2015), “no setor do cinema, ao contrário do industrial por exemplo, é impossível um planejamento estratégico, porque a gente não sabe quando um projeto vai acontecer, nem se o orçamento vai ser totalmente contemplado”. A produtora vê o mercado brasileiro da seguinte forma:

Trabalhamos em um sistema que é profissional, mas não é industrial – como é o mercado estadunidense e o indiano, do ponto de vista de distribuição, de financiamento. É um sistema muito dependente do estado e muito artesanal nesse sentido. E quando você trabalha desse jeito, a tua garantia de retorno econômico pra tua empresa, ela é muito baixa. Você está trabalhando com projetos, você não está trabalhando com um potencial de distribuição deles, com um parque distribuidor que te favoreça, como o cinema americano tem. No Brasil você trabalha com financiamento público, é muito dependente dele e os projetos demoram muito até você conseguir virar (NATIVIDADE, 2015).

A dependência do mercado cinematográfico brasileiro do financiamento público é um desafio que os produtores enfrentam há tempos – e que mais do que nunca, hoje, irão precisar repensar. Andreia Kaláboa vê esse desafio de forma positiva:

Eu vejo que a profissão está mudando um pouco, porque as formas de fazer estão mudando. A Lei do Audiovisual vai acabar e as empresas vão ter que entrar como patrocinadoras, não só via renúncia fiscal. Elas vão ter que colocar dinheiro do bolso delas. Eu acredito que vai ser mais desafiador, porque o produtor executivo vai ter que acreditar muito mais na ideia e pensar em mercado, em conteúdo. Vai ter que ter retorno financeiro. É difícil, mas é bacana pro mercado a longo prazo (KALÁBOA, 2015).

A necessidade de olhar para o mercado e produzir obras que respondam à necessidade do público será uma mudança importante para a indústria cinematográfica brasileira, pois há tempos seu maior desafio é solucionar a distribuição e chegar a um público maior. É importante ver que os produtores do setor não fecham os olhos a essas mudanças e demandas da audiência, cliente final desse produto cultural.

CONCLUSÃO

Na produção de cinema o grande desafio do profissional é ter um conhecimento profundo de todos os processos, departamentos e ações necessárias para a realização de um filme – e ser organizado o suficiente para antecipar os problemas e controlar o orçamento. Esse conhecimento passa por áreas como o administrativo, o departamento pessoal, o jurídico, o financeiro, a burocracia e até as necessidades de comercialização. Também é necessário entender o setor como um todo, suas políticas públicas e estratégias de negócio.

Fica claro que nas produtoras e projetos independentes de cinema no Brasil os profissionais se organizam da forma como podem, assumindo mais de uma função para acompanhar a realidade da indústria cinematográfica daqui. Como é evidente que o setor ainda está se organizando nesse sentido – e que existem mudanças eminentes nos formatos de financiamento das obras cinematográficas brasileiras – a definição e divisão de responsabilidades entre os profissionais de produção e a forma como trabalham as produtoras de cinema independentes no Brasil continuará a passar por transformação também.

Ainda assim, é possível enxergar muitas semelhanças entre os produtores culturais dos diferentes setores e a possibilidade de construir uma transição descomplicada entre diferentes áreas de atuação e o cinema. As bases de trabalho e as características desejadas de um produtor são as mesmas em todas as áreas. Para atuar no cinema, um profissional com o desempenho adequado e experiência em produção apenas necessita buscar o conhecimento específicos do setor, do mercado de distribuição e buscar experiências significativas para alcançar a excelência nessa área também.

REFERÊNCIAS

BRUM, Alessandra; PUCCINI, Sérgio. Cinema brasileiro e produção de baixo orçamento: experiências e reflexões. IN: SUPPIA, Alfredo (organização). **Cinema(s) Independente(s):** Cartografias para um fenômeno audiovisual global. Juiz de Fora, MG: Editora UFJF, 2013.

NATIVIDADE, Claudia da. **A atuação dos profissionais de produção no cinema.** São Paulo, FAP-PR, 20 de fevereiro de 2015. Entrevista concedida via skype para Ana Clarissa Hupfer.

KALÁBOA, Andréia. **A atuação dos profissionais de produção no cinema.** São Paulo, FAP-PR, 21 de fevereiro de 2015. Entrevista concedida via skype para Ana Clarissa Hupfer.

RODRIGUES, Chris. **O cinema e a produção.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2007.

KELLISON, Cathrine. **Produção e Direção para TV e Vídeo.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

SELONK, Aletéia. **O imaginário do produtor cinematográfico do tipo comunicativo:** um estudo do espaço audiovisual no Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação da Faculdade de Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.