

## Introdução

Cristina Cardôso  
Raquel Ortega  
(transl.)  
Pablo Del Teso

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

CARDÔSO, C., and ORTEGA, R., transl. TESO, P. Introdução. In: *Desenvolvimento de projetos audiovisuais: pela Metodologia DPA* [online]. Ilhéus, BA: Editus, 2016, pp. 13-22. ISBN . Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Introdução

Há alguns anos, observa-se uma crescente revalorização da etapa de desenvolvimento de projetos audiovisuais, por parte da indústria audiovisual, em nível mundial. Uma das regiões que tem trabalhado intensivamente sobre este tema é a Europa, que reconheceu a importância desta etapa para fortalecer sua indústria cinematográfica e desenvolveu uma série de políticas públicas neste sentido.

Uma análise dos filmes produzidos, e dos que efetivamente encontram seu caminho até as salas de cinema, permitiu aos governos da União Europeia observar que uma grande quantidade de recursos estava sendo investida em projetos que não estavam plenamente desenvolvidos. Consequentemente, poucos distribuidores, exibidores e, posteriormente, espectadores mostravam interesse nestes filmes; e uma alta porcentagem não chegava a concluir o ciclo natural do cinema: o encontro com o público. Por este motivo, há mais de 10 anos, os governos europeus têm estabelecido fundos pan-europeus, nacionais e regionais com o objetivo de financiar a etapa de desenvolvimento de projetos, ao mesmo tempo em que têm trabalhado em colaboração com as universidades para formar os profissionais da indústria audiovisual no seu gerenciamento.

A América Latina começou a seguir esta tendência e, nos últimos anos, têm surgido alguns fundos governamentais para o desenvolvimento de projetos. Um dos pioneiros neste campo foi o Ibermedia, uma associação, entre as instituições governamentais que regulam a atividade audiovisual de países ibero-americanos, cuja finalidade é dar apoio financeiro e estratégico para melhorar o intercâmbio de produtos audiovisuais entre os países da região. Este programa oferece apoio financeiro e ajuda técnica tanto para a distribuição e a produção, como para o desenvolvimento de projetos de cinema e televisão. Neste sentido, também encontramos outras instituições de alcance ibero-americano, como a Fundação Carolina, que há muitos anos possui um sistema de bolsas para desenvolvimento de projetos cinematográficos. Dando continuidade a esta tendência, surgiram fundos locais para o desenvolvimento do cinema em países como: Equador, Venezuela, Colômbia, Brasil, México e Chile, entre outros.

Na Argentina há também algumas iniciativas, entre as quais se destacam o concurso de desenvolvimento de projetos Raymundo Gleyzer (que oferece capacitação e investimento) e o “Semillero de Talentos” do Programa

País (que oferece laboratórios de Roteiro e Produção), ambos organizados pelo Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), e que desenvolvem concursos anuais, de forma mais ou menos regular, desde 2004 até a presente data. Paralelamente, surgem iniciativas no interior do país, em províncias como Santa Fé (Programa de Estímulo a la Producción Audiovisual), Mendoza (Concurso de desarrollo de proyectos 2007), Rio Negro, Córdoba e San Luis, entre outras.

No entanto, estas iniciativas governamentais ainda não se estabeleceram como um sistema *permanente* de apoio ao desenvolvimento de projetos equivalente aos subsídios existentes para a produção cinematográfica. Foi somente em 2009 que o INCAA, através da resolução 59/2009, reconheceu que os custos de desenvolvimento formam parte integrante dos custos de um filme. Esta resolução admite, pela primeira vez, que os custos que uma produtora tem ao desenvolver um projeto devem ser reconhecidos e estabelece um montante equivalente a 10% do orçamento da produção.

Pouco a pouco, a revalorização da etapa de desenvolvimento vem ganhando espaço na indústria audiovisual, apesar de que ainda não se tenha reconhecido totalmente sua importância a fim de se evitar problemas em longo prazo, tais como: a falta de planejamento dos recursos, a deficiência nos projetos e os valores de produção dos filmes, ou a imprevisibilidade se o filme terá possibilidades de recuperar o investimento feito.

Isto se deve, por um lado, ao fato de tratar-se de uma atividade nova em nossa região, sobre a qual pouco se sabe. E, por outro, porque, mesmo que tenha sido recentemente incluída em alguns planos de estudo de escolas de cinema e universidades, ainda existe uma escassez de material bibliográfico e de docentes capacitados para ensinar sobre este assunto.

Este desconhecimento se reflete também no âmbito profissional. Todo trabalhador da indústria cinematográfica sabe exatamente quais são os papéis e as funções de uma equipe de produção; para isto existem entidades (como os sindicatos, associações profissionais, etc.) que regulam a atividade e descrevem em detalhes o que faz e o que não faz um diretor de fotografia, um ator coadjuvante, um assistente de produção, um diretor, um extra, um chefe de carpintaria, etc. No entanto, poucos poderiam descrever os papéis e as funções de uma equipe de desenvolvimento de projetos. De fato, com exceção das sociedades que defendem os roteiristas, as demais associações e sindicatos praticamente não consideram a etapa de desenvolvimento de projetos como parte do trabalho de seus representados.

A partir da minha formação em desenvolvimento de projetos na Universidade de Londres e da experiência adquirida nesta área através do

meu trabalho como consultor de projetos, descobri que é possível realizar uma análise dos processos envolvidos nesta etapa que nos possibilite sistematizá-los, ordená-los e organizá-los de forma que permitam aperfeiçoar a utilização dos recursos.

Consequentemente, denominaremos “Metodologia DPA” a “Metodologia de Desenvolvimento de Projetos Audiovisuais” desenvolvida neste livro. Considero que o uso desta ferramenta pode ajudar a esclarecer esta etapa, estabelecer padrões de qualidade e aliviar a pesada carga que significa a planificação de uma estratégia de desenvolvimento de um projeto audiovisual.

## Desenvolvimento de projetos e indústria audiovisual

Apesar de a indústria audiovisual (basicamente cinema e televisão) em seu conjunto representar um setor importante da economia da região, somente no campo da televisão é possível encontrar na América Latina empresas que contam com uma produção sustentável ao longo do tempo.

Para compreender a dimensão da indústria audiovisual em seu conjunto basta analisar os dados do setor audiovisual nos países mais importantes da região. De acordo com um relatório do Observatório de Indústrias Culturais do Governo da Cidade de Buenos Aires de 2007<sup>1</sup>, a indústria audiovisual gerou naquele ano mais de 2.700 milhões de dólares só na Argentina, tornando o país o segundo em importância na região, atrás apenas do Brasil.

**FIGURA 1** – Indústria audiovisual na América Latina (em milhões de dólares)

<b>Brasil</b>	<b>4.811</b>
<b>Argentina</b>	<b>2.729</b>
<b>México</b>	<b>1.742</b>
<b>Venezuela</b>	<b>988</b>
<b>Chile</b>	<b>608</b>

Fonte: Quatersan, Romin, Lanzafame “Ind. Audiov. na América Latina e Caribe” OIC, BS. As., 2007.

<sup>1</sup> Observatório de Indústrias Culturais do Governo da Cidade de Buenos Aires, relatório de 2007.

Por outro lado, se observarmos os dados referentes à *exportação* de produtos audiovisuais, estes evidenciam um panorama bem diferente, já que colocam o México como líder neste tipo de exportações, na casa dos 93 milhões de dólares, seguido de longe pela Venezuela, com 45 milhões, Brasil, com 37 milhões, Argentina, com 11 milhões e Chile, com 1 milhão de dólares em exportação de produtos audiovisuais<sup>2</sup>.

**FIGURA 2** – Exportação audiovisual na América Latina  
(em milhões de dólares)

México	93,2
Venezuela	45,0
Brasil	37,0
Argentina	11,5
Chile	1,5

Fonte: Quatersan, Romin, Lanzafame “Ind. Audiov. na América Latina e Caribe” OIC, BS. As., 2007

Cabe destacar que a maior parte das exportações audiovisuais provém da televisão mais que do cinema, o que explica a preeminência de países tradicionalmente exportadores de programas de televisão (principalmente novelas) como México, Venezuela e Brasil.

A produção cultural da Argentina com relação ao PIB chegou a níveis similares ao de países desenvolvidos, como a Espanha, por exemplo. Com relação a isto, um artigo publicado no jornal Clarín comenta:

Embora as indústrias culturais na Argentina não tenham o impulso da soja ou da construção, seguem crescendo com força. A produção de livros, filmes, músicas e programas de televisão chegou, em 2008, a U\$S 10.000 milhões, um montante equivalente a 3,27% do PIB.

[...] As razões da expansão encontram-se nos novos negócios associados à tecnologia. Um exemplo disto são as produções televisivas.

<sup>2</sup> QUATERSAN; ROMIN; LANZAFAME. **Industria Audiovisual en Latinoamérica y Caribe**. Buenos Aires: OIC, 2007.

Já não se exportam produtos enlatados, mas aqueles que se vendem em formatos para adaptar ideias argentinas às realidades de outros países. Estes são novos nichos de mercado cultural. Francisco Cabrera, ministro de Desenvolvimento Econômico da Cidade de Buenos Aires, informa que a Argentina é o quarto país exportador do mundo em formatos para televisão<sup>3</sup>. (T. N.)

Esta tendência tem crescido em todo o mundo. No caso da Argentina, ganhou impulso no início do século, fomentada pela desvalorização que, por um lado, obrigou à substituição de importações e, por outro, aumentou notavelmente a competitividade de setores como o audiovisual. Isto determinou um “boom” de exportações não somente de formatos para televisão, como também para o cinema publicitário. O país esteve durante muito tempo entre os cinco primeiros mais importantes em publicidade em nível mundial e, com a abrupta queda dos custos em dólares, tornou-se um importante exportador de cinema publicitário.

Mais recentemente, embora a produção cultural continue crescendo, a vantagem da desvalorização tem diminuído devido ao aumento dos custos.

[...] a taxa de crescimento do PIB cultural em 2008 foi de 17,2%, contra 8,2%, do setor de serviços, e 3,7%, do setor de construção. Com estes números, a magnitude da produção cultural argentina caminha para igualar com a da Espanha e da França, onde representa cerca de 4% do PIB, de acordo com dados do SInCA. Assim, a Argentina lidera, junto com o Uruguai, o ranking da América do Sul. O crescimento se estende também às exportações e importações onde a balança permanece deficitária para o país.

Na cidade de Buenos Aires, o peso da cultura é ainda maior, chegando a 9,1% do PIB.

[...][O ministro de desenvolvimento econômico Francisco] Cabrera explica que “as indústrias criativas são aquelas que têm o talento como insumo principal e, por sorte, abundam na cidade. Em torno de 10% da produção e 10% do emprego estão representados por este setor. [...] Muitas vezes, estes projetos estão encabeçados por personalidades extremamente criativas, mas com alguma dificuldade para liderar o processo de crescimento ao longo do tempo.[...]”<sup>4</sup>. (T.N.)

A produção televisiva não costuma contar com os incentivos fiscais ou subsídios com os quais conta o cinema, por isso sua produção, com

---

3 QUIROGA, Anabella. La producción cultural también se puede convertir en buen negocio. **Jornal Clarín**, Buenos Aires, p. 5, 11 mar. 2010. Suplemento ¡Eco.

4 Ibidem.

algumas exceções, fica em grande parte nas mãos de órgãos privados. Isto tornou possível o estabelecimento de produtoras de televisão mais sólidas que as cinematográficas.

Na Argentina, entre as décadas de 50 e 80, os próprios canais de televisão produziam (além de seus programas de notícias, esportes e de variedades) pequenos filmes de ficção. Como no resto da América Latina, na Argentina houve um notável desenvolvimento da teledramaturgia, gênero que possibilitou que este país se tornasse um exportador de produção audiovisual, que foi se consolidando até o presente momento.

No entanto, nas últimas décadas, os canais mais importantes (com sede em Buenos Aires) têm pouco a pouco deixado a produção de conteúdos de ficção e documentários nas mãos de produtoras independentes nacionais (como Cuatro Cabezas, Pol-Ka e Ideas del Sur, entre outras) ou internacionais (como Disney e Endemol, entre outras) que se estabeleceram em toda a região.

Com a chegada da TV a cabo, os espectadores tiveram acesso a conteúdos de ficção e documentários, na maioria importados de países produtores, como os Estados Unidos por exemplo. Entretanto, esta tendência tem se revertido nos últimos anos com a decisão de alguns canais regionais de tv paga de começar a produzir ou adquirir produções latino-americanas para difusão em nível regional – ao mesmo tempo em que estão adquirindo “formatos” locais para produção em outros países. Entre estes canais, podemos citar Discovery Channel, History Channel e NatGeo (no setor de documentários) e Sony Entertainment Television, Fox e HBO (em ficção).

A ponta de lança da exportação de produções e formatos latino-americanos (juntamente a já estabelecida novela) foi a indústria de documentários. Nos últimos anos, a ficção tem deixado de estar totalmente ligada às novelas e começam a aparecer outros produtos como séries e minisséries que vêm ganhando espaço na exportação de conteúdos mediante a venda de “enlatados” e outros formatos. Com relação a este aspecto, Ambrosini comenta:

O centro da produção artística na atualidade está focalizado na televisão. Estima-se que os lucros pela exportação de programas enlatados, versões locais de sucessos estrangeiros e novelas chegam a 50 milhões de dólares. São produzidas [na Argentina] entre 10 e 15 novelas por ano, dentre as cerca de 180 que são produzidas em toda a América Latina. Trata-se de 12.000 horas por ano, das quais 1.500 são argentinas.

Atualmente, vendem-se tanto enlatados como produções nacionais. No caso dos enlatados, os mais conhecidos são “Rebelde Way”, “Muñeca Brava”, programas de muito sucesso em lugares inimagináveis como a Índia, a Rússia e Israel. Na Rússia, Natalia Oreiro é tão

conhecida como Maradona. No caso das produções nacionais, há muitos anos o Chile e a Espanha vendem com êxito as versões locais de “CQC, Caiga quien caiga”. A versão americana de “Resistiré” foi vendida para a Fox, que a produzirá sob o título de “Watch Over Me”. Também são os casos de “Los Roldán”, transmitida na Colômbia sob o título de “Los Reyes” e no México, como “Los Sánchez”. “Sos mi vida” foi transmitida na Rússia, Romênia, Hungria, Croácia, Bulgária, República Checa e em quase toda a América Latina.

Atualmente, o mercado mundial deste formato de programa é de 4.000 milhões de dólares, mas ainda há um longo caminho a percorrer.

No entanto, a compra de uma ideia, de um formato, é muito mais que um modelo de programa. Muitas vezes, é acompanhada por aquilo que se denomina “a Bíblia” da produção, o que corresponde a todos os serviços que acompanham o formato: roteiros, segredos de filmagem, de cenografia, de história das personagens, etc. Assim, quando se vende um formato, inclui-se uma série de instruções nas quais geralmente está a fórmula do sucesso.

O México, que foi um mercado reticente para os produtos argentinos, depois do sucesso de “Los Roldán” (ou “Los Reyes”), acaba de adquirir “Amor en custodia”, “Amor mío” e “Montecristo”[...]. No caso das séries, foram vendidos aos Estados Unidos os formatos de “Los simuladores” e “Mosca y Smith”<sup>5</sup>. (T.N.)

A situação do cinema é muito diferente. Na América Latina, são muito poucas as produtoras estabelecidas capazes de assegurar a produção de vários longametragem por ano. Em países como a Argentina, com uma longa trajetória na indústria cinematográfica, a maioria dos filmes é produzida por produtoras independentes e não resta praticamente nada do sistema de estudos que dominou a indústria do cinema em sua época de ouro. O relatório “Industrias culturales y su inserción internacional”, de 2006, comenta a respeito:

Pouco depois do surgimento do cinema na França, a Argentina começou a ver e também a fazer filmes. O primeiro foi em 1897, e em 1908 estreou o primeiro filme nacional dramatizado. Desde esta época até hoje, a produção cinematográfica sempre existiu no país. O início de sua etapa industrial remonta a princípios da década de 1930, quando surgiram as primeiras empresas produtoras de filmes. “Tango”, o primeiro filme sonoro, é de 1933.

---

5 AMBROSINI, Antonio. **La cultura del entretenimiento**. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo: Nobuko, 2008.



No final desta década já existiam mais de 25 empresas produtoras que durante os anos seguintes até o início dos anos 50 produziam uma média de 35 filmes por ano, que cobriam o mercado nacional e se exportavam a todos os países da América Latina, impondo as figuras de um *star system* próprio. O período entre as décadas de 40 e 50 do século XX é conhecido como a “época de ouro” do cinema argentino, com uma produção anual que chegou a superar 50 filmes.

O Estado nacional começou a intervir subsidiando a produção a partir de 1944 e, em 1947, ficou estabelecido por Lei um marco jurídico para o desenvolvimento industrial. Dez anos depois, uma nova normativa de fomento à cinematografia criou o Instituto Nacional de Cinematografia.

Entre os anos 60 e meados dos 80, os governos militares impostos mediante sucessivos golpes de Estado influenciaram de maneira muito forte o cinema argentino, tanto através da censura, quanto pelo ataque a técnicos e artistas encarcerados, a tortura, o exílio, os assassinatos e os desaparecimentos. [...]

Neste período, a exportação de longas-metragens era fruto dos esforços de alguns poucos produtores (como Armando Bo, com os filmes protagonizados por Isabel Sarli, por exemplo) e centrada em determinados gêneros. [...]

Com a chegada da democracia, houve um esforço oficial para fomentar a exportação de longas-metragens mediante a criação de uma agência chamada Argencine: “em meados da década de oitenta, foi criada dentro do Instituto Nacional del Cine a Argencine, com o objetivo de fomentar a comercialização internacional de filmes de produção nacional. Durante os quatro anos que durou a experiência, a Argencine vendeu 79 filmes argentinos ao exterior, a grande maioria a canais de televisão (66) e o resto a salas de cinema (13), com uma forte concentração em países da Europa Ocidental (61%). A Argencine teve durante seus seis anos de existência uma representação comercial em Madrid.”

Na primeira metade dos anos 90, “as poucas filmagens feitas já dependiam quase que exclusivamente do apoio oficial. Isto se explica pelo desaparecimento dos grandes estudos, a ausência de capitais de risco, os altos custos de produção influenciados pela flutuação do câmbio, a redução ao mínimo histórico da quantidade de salas de exibição e o distanciamento do público com relação à TV fechada e aos vídeos assistidos em casa”. Na segunda metade da década, a partir da competição fomentada por um novo sistema regulatório ao INCAA, houve uma recuperação da atividade cinematográfica, passando à produção de 5 a 30 filmes. Aumentou também o número de salas, que alcançou seu piso histórico em 1992.

Quanto às exportações especificamente, a lei de conversão vigente durante quase toda a década de 90, que igualava um peso a um dólar americano, desestimulava qualquer iniciativa exportadora. Neste sentido, a medida de política econômica mais importante para estimular

as exportações foi a desvalorização de mais de 300% no valor do peso argentino com relação ao dólar americano a partir de 2002. Para a indústria cinematográfica, este novo esquema cambial voltou a tornar a exportação de filmes uma importante fonte de negócios [...]

Por fim, mais de setenta anos depois de iniciada a produção industrial de filmes no país, e considerando os repentinos acontecimentos sociais, políticos e econômicos vividos pela Argentina neste período de tempo, é possível afirmar que o estabelecimento de um marco jurídico, somado à ação de um instituto executivo específico, permitiu a permanência e o relativo desenvolvimento de um setor industrial cinematográfico. No entanto, nem as políticas públicas nem a ação privada puderam estabelecer ao longo do tempo estruturas, ações ou mecanismos permanentes para poder desenvolver em todo o seu potencial a exportação da produção<sup>6</sup>. (T.N.)

Como consequência da perda do mercado externo, a indústria cinematográfica local foi desmantelando o sistema de grandes produções para substituí-lo por umas poucas produtoras independentes estáveis e uma grande quantidade de pequenas produtoras efêmeras que se formavam em torno a um único projeto e logo desapareciam. Todas, sem exceção, contavam com o apoio governamental. A este respeito, o citado relatório comenta:

A Argentina atual é um dos poucos países do mundo a possuir uma indústria cinematográfica própria que abarca todas as fases da cadeia produtiva, desde a criação até a exibição dos filmes ao público mediante distintos sistemas de exploração comercial. Quando se toma como parâmetro a quantidade de obras produzidas, o setor industrial cinematográfico apresenta um tamanho médio, sendo seus filmes reconhecidos internacionalmente tanto do ponto de vista técnico quanto artístico.

O setor de produção se estrutura a partir das políticas de redistribuição do Fundo de Fomento Cinematográfico do INCAA. Praticamente toda a produção cinematográfica argentina utiliza algum dos instrumentos de fomento oferecidos pelo INCAA. Pode-se afirmar que, sem o INCAA, não existiria a indústria cinematográfica na Argentina, tal como a conhecemos hoje. Provavelmente, estaria limitada a algumas produções isoladas ou àquelas que puderam contar com uma certeza quase que absoluta com relação ao êxito comercial de sua exibição. A intervenção estatal permite também o desenvolvimento de capacidades técnicas, artísticas e outras atividades relacionadas cuja importância econômica ultrapassa o próprio setor cinematográfico.[...]

---

6 INDUSTRIAS culturales y su inserción en el comercio internacional. Relatório de 2006. Buenos Aires.

A legislação sobre fomento cinematográfico e a própria ação do INCAA até hoje visam assegurar, em primeiro lugar, a existência de uma indústria cinematográfica nacional e, em segundo plano, o desenvolvimento pleno de seu potencial. Isto acontece porque, na cadeia de valor do setor, a maior parte da ajuda pública está concentrada no setor de produção, sendo muito menor a ajuda voltada para o incentivo à comercialização (distribuição e exibição), tanto interna quanto externa<sup>7</sup>. (T.N.)

O aumento da produção por pequenas produtoras significa que existe uma grande escassez de capitais para a re-inversão na etapa de desenvolvimento, posto que a maioria do financiamento depende quase que exclusivamente dos recursos humanos que “investem” seu trabalho com a esperança de que o projeto chegue à fase de produção. Em consequência, na maioria dos casos, os projetos são desenvolvidos de acordo com critérios *ad hoc* e sem uma metodologia que potencie os escassos recursos e torne o processo mais eficiente.

---

<sup>7</sup> Ibidem.