

Capítulo II

Definição da Metodologia DPA

Cristina Cardôso
Raquel Ortega
(transl.)
Pablo Del Teso

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

CARDÔSO, C., and ORTEGA, R., transl. TESO, P. Definição da Metodologia DPA. In: *Desenvolvimento de projetos audiovisuais: pela Metodologia DPA* [online]. Ilhéus, BA: Editus, 2016, pp. 39-54. ISBN 978-85-7455-448-8. 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/).

CAPÍTULO II

Definição da Metodologia DPA

2.1 Em que consiste a Metodologia DPA?

Ao iniciar este trabalho, considerou-se a necessidade de encontrar um nome que identificasse a metodologia aqui exposta de tal forma que pudéssemos diferenciá-la da etapa à qual faz referência.

Na verdade, quando nos referimos ao “desenvolvimento do projeto”, estamos nos referindo ao período de tempo que começa com a formação da equipe e a aprovação da ideia e termina quando estamos na pré-produção. Por outro lado, quando falamos de “Metodologia DPA”, nos referimos à padronização, à organização e ao controle dos processos que se realizam durante a etapa de desenvolvimento do projeto.

Escolhemos denominar DPA a metodologia que expomos neste trabalho, como abreviação de “Metodologia de Desenvolvimento de Projetos Audiovisuais”; e a definimos como sendo um conjunto de processos sistematizados de acordo com certos padrões, que se realizam em uma etapa prévia à pré-produção e cuja finalidade é a obtenção dos recursos necessários para produzir e comercializar um filme e seus produtos auxiliares.

FIGURA 8 – Definição da Metodologia DPA

A metodologia DPA consiste em:

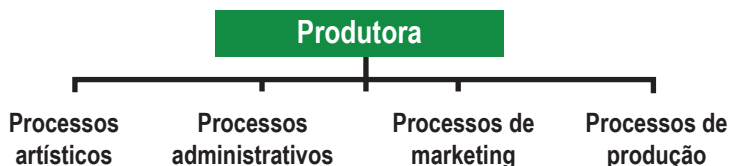
- * um conjunto de processos sistematizados
- * de acordo com determinados padrões
- * que se realizam em uma etapa prévia à pré-produção
- * e cuja finalidade é obter recursos para produzir e comercializar um filme e seus produtos auxiliares

A seguir, analisaremos a definição da Metodologia DPA em cada um de seus conceitos.

2.1.1 Processos sistematizados

Durante a etapa de desenvolvimento do projeto, é feito um conjunto de processos, os quais podemos agrupar em quatro áreas: Processos Artísticos, Processos Administrativos, Processos de **Marketing** e Processos de Produção.

FIGURA 9 – Processos



Entre os **Processos Artísticos**, incluímos tudo o que se relaciona ao desenvolvimento do roteiro, cujo objetivo é contar uma boa história que se torne interessante para um determinado público. Para atingir esse objetivo, muitas vezes é necessária a realização de uma pesquisa. No caso de um projeto de ficção, a pesquisa (por exemplo, sobre a linguagem utilizada em uma determinada classe social, a geografia de um lugar, etc.) é muito importante, já que permitirá que se conheça mais sobre o contexto da história e que se atinja maior credibilidade. No entanto, caso se trate de um documentário, a pesquisa é um passo *obrigatório*, já que, sem conhecer nada do assunto a tratar, é impossível escrever o roteiro. O resultado final dos processos artísticos ver-se-á refletido na elaboração dos documentos do roteiro, a saber: ideia principal, sinopse, tratamento, *script* e roteiro. Mais adiante, explicaremos em detalhe as características de cada um destes documentos.

Os **Processos Administrativos** se referem às tarefas relativas ao controle e ao cumprimento de aspectos administrativos, legais e contábeis (entre outros) para permitir o funcionamento do projeto em termos empresariais. Os **Processos de Marketing** compreendem as atividades que se realizam com vistas a melhorar a comercialização do produto através da correta combinação das quatro variáveis de *marketing*: preço, comunicação, distribuição e produto. Por último, dentro dos **Processos de Produção** encontramos todas as atividades que se relacionam à produção de campo; desde a elaboração de um orçamento de produção abaixo do limite até a organização da produção de um *pré-trailer* ou um piloto do projeto.

2.1.2 Segundo certos padrões

O conceito de padrões da definição da Metodologia DPA se refere, a princípio, à homologação dos processos e ao controle de qualidade em cada etapa. Por um lado, devemos definir quais e como são os processos e de que forma se espera que se levem a cabo. Por outro lado, devemos avaliar se os processos realizados atingem os padrões de qualidade e eficiência que estabelecemos. Para esta tarefa, a Metodologia DPA estabelece líderes de equipe para cada tipo de processo, os quais são responsáveis por controlar sua qualidade e corrigir seus desvios.

Ao falar de padrões de qualidade, não nos referimos somente ao controle e à avaliação dos processos, mas também às aptidões de que devem dispor os profissionais encarregados de cada tarefa. A Metodologia DPA considera de suma importância a busca de pessoas com formação e idoneidade na hora de montar as equipes que intervirão nas etapas de desenvolvimento, produção e comercialização. Nas duas primeiras etapas, a Produtora seleciona os profissionais que farão parte das equipes de desenvolvimento e de produção, e para a etapa de comercialização, às vezes, deve-se procurar uma empresa distribuidora ou um agente internacional com os quais se associará para pôr em prática o plano de *marketing*.

Os padrões que estabelecemos nesta metodologia para avaliar e controlar os processos não se referem apenas a parâmetros de qualidade, mas também levam em conta a eficiência. Eficiência e eficácia são termos que geralmente se aplicam a processos industriais e estão relacionados a três aspectos: os recursos, o produto e os resultados. A eficiência se mede em termos da relação entre os recursos e o produto, enquanto a eficácia é medida em termos da relação entre o produto e os resultados. Em outras palavras, a eficiência se refere aos processos e a eficácia ao resultado final.

FIGURA 10 – Eficiência e eficácia



Vejam os exemplos para compreender melhor o que afirmamos. Suponhamos que demos a dois carpinteiros a mesma quantidade de madeira, pregos e ferramentas, para que façam uma cadeira que suporte uma pessoa de 100 quilos e lhes digamos que levem o tempo necessário para fabricá-la. Ambos produzem cadeiras que são igualmente eficazes (ambas suportam o peso de uma pessoa de 100 quilos); porém, o primeiro o fez em três horas de trabalho, enquanto o segundo, seis. Isto significa que, ainda que ambas as cadeiras sejam eficazes, o primeiro carpinteiro foi mais eficiente, já que utilizou menor quantidade de um dos recursos: o tempo.

Agora, suponhamos que contratemos os mesmos carpinteiros e lhes encomendemos a fabricação de uma cadeira o mais resistente possível. Neste caso, os recursos serão exatamente iguais (terão a mesma quantidade de materiais e ferramentas e o mesmo tempo, que neste caso será de 6 horas). O primeiro carpinteiro, por ser mais eficiente, tem tempo de sobra para reforçar a cadeira e, em consequência, esta suporta um peso muito maior que 100 quilos; enquanto a cadeira do segundo suporta somente 100 quilos. Neste caso, ambos foram igualmente eficientes (utilizaram os mesmos recursos), porém, a cadeira do primeiro resultou mais eficaz.

Na sistematização dos processos de desenvolvimento, produção e comercialização de um produto audiovisual, o que devemos considerar como prioridade: a eficiência ou a eficácia? O objetivo mais importante de um produto audiovisual, do ponto de vista da produção, é recuperar o investimento e obter a maior margem de lucro possível. Evidentemente, estamos falando de eficácia, já que nos referimos ao desempenho do produto no mercado. Porém, como neste mesmo objetivo estão implicados os recursos (o investimento), uma melhora na eficiência dos processos nos dará como resultado um filme que poderá recuperar mais rapidamente o valor que foi investido e, portanto, nos deixará uma margem de lucro maior.

Em outras palavras, poderíamos dizer que eficiência e eficácia são conceitos intrinsecamente unidos; ao melhorar a eficiência nos processos, possibilita-se que o resultado final seja mais eficaz. Um produto audiovisual

cujo investimento seja dilapidado por falta de eficiência em seus processos de produção chegará ao público com menos valores de produção (elementos atrativos que ficam em evidência) que outro cuja eficiência permita que os recursos utilizados apareçam mais no resultado que o público realmente possa observar.

2.1.3 Etapa prévia à pré-produção

Geralmente, quando falamos das etapas pelas quais passa um filme, nos referimos à pré-produção, à filmagem e à pós-produção (estas três subetapas são englobadas no que chamamos de “produção”). No entanto, devemos levar em conta que, para que um filme comece a ser pré-produzido, é preciso que tenha sido feito um trabalho prévio, de 2 a 4 anos, o qual denominamos desenvolvimento de projeto.

Não somente há uma etapa prévia à pré-produção, mas também uma posterior à pós-produção. Ao terminar a pós-produção, obtemos uma cópia “A” ou um *master* digital que de nada nos serve se não chegar ao público; falamos, então, do *marketing* ou comercialização do filme. Em outras palavras, um produto audiovisual, para existir, deve passar pelos processos de criação, produção e consumo, que conhecemos como desenvolvimento de projetos, produção e comercialização.

FIGURA 11 – Etapas de produção audiovisual 1



A definição da Metodologia DPA fala de processos “prévios à pré-produção”; entretanto, em que momento podemos determinar o início de fato da pré-produção de um filme? Uma resposta simples seria dizer que, no momento em que começamos a realizar tarefas tais como formar o elenco (*casting*), contratar pessoal, organizar a produção, fazer uma exploração de cenários, etc. Sem dúvida, se estamos realizando estas tarefas, é porque estamos na pré-produção de um filme; mas isto não nos serve para identificar o momento *preciso* em que começa a pré-produção.

O desconhecimento de qual é o fato concreto que nos permite iniciar a pré-produção, muitas vezes, leva a confundir esta etapa com a de desen-

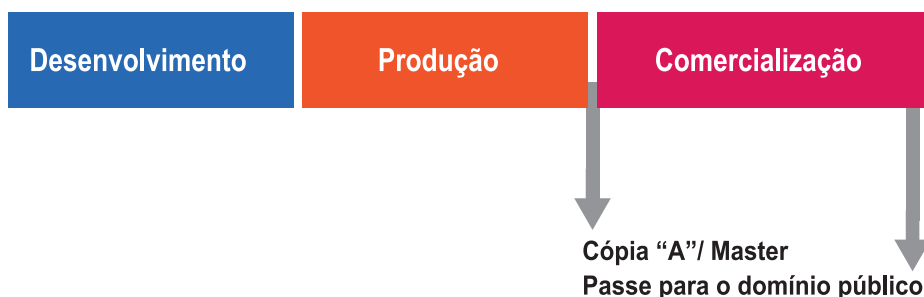
volvimento de projetos (sobretudo no caso de um documentário), o que geralmente deriva em uma má utilização dos recursos. Mais de uma vez, nos encontramos com cineastas que, apesar de não terem finalizado a escrita da versão final do roteiro, já estavam realizando busca de cenários ou *castings*, sem saber sequer se deles precisariam em algum momento. Para esclarecer o tema, revisaremos quais são os limites em cada etapa de produção.

Tomando como exemplo o caso de um longa-metragem, é claro que somente podemos comercializar o filme uma vez que tenhamos podido obter a primeira cópia positiva (cópia “A”, caso se trate de um produto terminado em material filmico, ou *máster*, se o trabalho for concluído em formato digital) com a imagem e o som definitivos. O filme é estreado em salas e, logo depois de algum tempo (que pode variar de uma semana a vários meses), sai de cartaz. Porém, não termina aí sua comercialização já que, em se tratando de um longa-metragem, logo passa ao mercado local e à televisão, por meio dos quais o público pode ter acesso a ele por muitos anos. Inclusive, se o filme se converter em um clássico, podem passar gerações de espectadores que seguirão alugando-o, vendo-o pela televisão, inclusive no cinema (se uma reestrea for feita). O mesmo acontece com um programa de televisão, que pode seguir sendo emitido muitos anos depois de sua estreia original.

Então, a comercialização de um filme não tem um limite definido? Do ponto de vista do espectador, podem passar séculos e o filme ou programa de TV pode continuar a ser visto, portanto, parece não haver limites. No entanto, do ponto de vista da exploração econômica, existe um limite estabelecido pelos direitos que o produtor (ou quem os tenha adquirido) tem sobre o produto audiovisual. A partir da morte de todos os autores (que segundo a lei de propriedade intelectual 11.723, da Argentina, são o produtor, o roteirista e o diretor), existe um período de tempo em que seus herdeiros podem seguir usufruindo a exploração econômica do filme. Entretanto, depois de um tempo (na Argentina, 70 anos), o filme cai em “domínio público”. Isto significa que pode ser utilizado livremente; quer dizer, sem a necessidade de solicitar autorização ao titular dos direitos, nem pagar por ela.

A ideia por detrás do conceito de “domínio público” é que, assim como os autores se inspiraram na cultura que os rodeia, é lógico que depois de um tempo de prudência durante o qual os herdeiros possam usufruir de seus benefícios econômicos, as obras voltam à comunidade. Na Argentina existe, contudo, o conceito de “domínio público pagante”. Isto significa que, ainda que possamos utilizar sem autorização as obras em domínio público, devemos pagar ao *Fondo Nacional de las Artes* por isto.

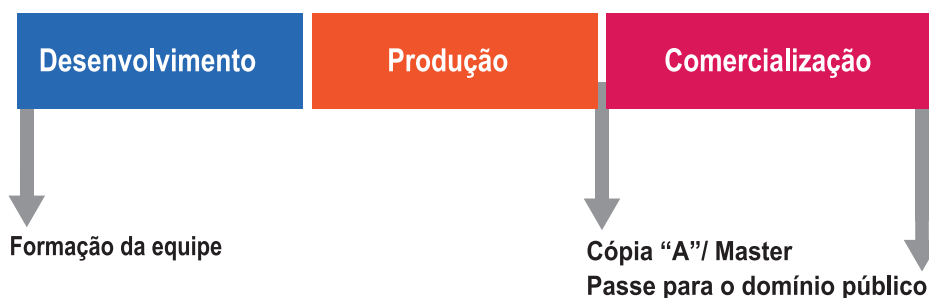
FIGURA 12 – Etapas de produção audiovisual 2



Já sabemos, então, os limites que determinam a finalização das etapas de produção (obtenção de cópia “A” ou *master*) e de comercialização (a passagem ao domínio público). Agora nos resta determinar os limites inicial e final da etapa de desenvolvimento de projetos.

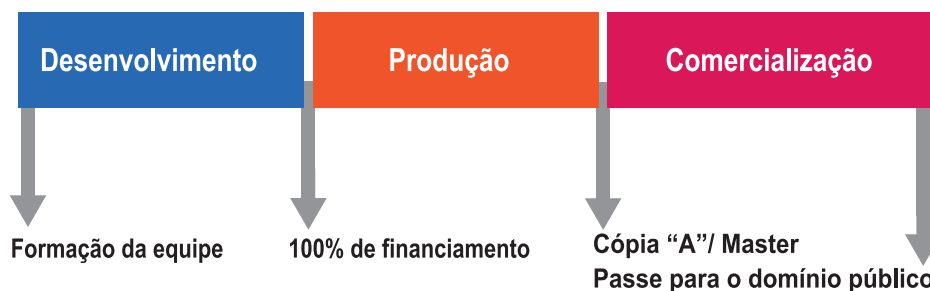
Todo filme começa a gestar-se a partir da aprovação de uma ideia que irá tomando forma e se converterá em um projeto. Torna-se evidente que, para aprovar uma ideia, deve existir alguém que a proponha e alguém que a aprove. Em outras palavras, a etapa de desenvolvimento de projetos começa com a **formação de uma equipe de desenvolvimento** que proporá ideias, das quais somente algumas serão aprovadas para seu desenvolvimento.

FIGURA 13 – Etapas de produção audiovisual 3



Cabe-nos, então, definir quando termina a etapa de desenvolvimento de um projeto para dar lugar à pré-produção. Esta tarefa torna-se fácil se levarmos em conta que o propósito principal do desenvolvimento é obter os recursos para converter o projeto em um filme. E não nos referimos a uma parte destes recursos, senão ao total. Apenas quando contamos com **100% dos recursos** para produzir o filme e chegar à cópia “A”, podemos dizer que alcançamos o objetivo da etapa de desenvolvimento e podemos dá-la por concluída. Mais adiante voltaremos a este tema.

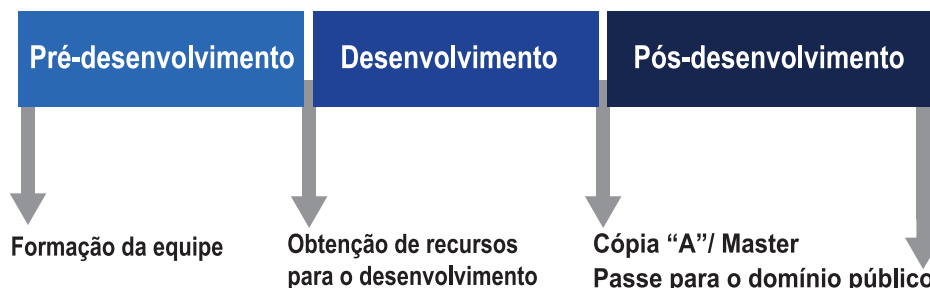
FIGURA 14 – Etapas de produção audiovisual 4



Subetapas do desenvolvimento do projeto

Assim como na produção de um filme, podemos subdividir o processo em 3 etapas (pré-produção, filmagem e pós-produção), no desenvolvimento de projetos também há 3 instâncias:

FIGURA 15 – Subetapas de desenvolvimento



- **O pré-desenvolvimento:** É a etapa prévia ao desenvolvimento propriamente dito. Nesta etapa, nos concentramos principalmente em organizar e obter os recursos necessários para desenvolver um projeto: organização da equipe de desenvolvimento (recursos humanos) e captação de financiamento para o desenvolvimento (recursos de capital).
- **O desenvolvimento propriamente dito:** Uma vez obtidos os recursos para desenvolver um projeto, colocamos em prática o desenvolvimento propriamente dito. Trata-se da etapa mais intensa do desenvolvimento onde os 4 tipos de processos funcionam paralelamente, demandando o trabalho de toda a equipe.
- **O pós-desenvolvimento:** Começa quando já temos uma *pasta de projeto*. Com esta pasta, o Produtor Executivo vai buscar recursos para a produção do filme. Estes recursos podem ser humanos (atores, diretor, equipe técnica, etc.), ou de capital (coprodutores, contribuições em espécie, em forma de trabalho, empréstimos, etc.).

Ao começar a trabalhar em um projeto, a compreensão das subetapas de desenvolvimento nos serve para ordenar os processos. No entanto, convém esclarecer que muitas vezes será necessário pular alguns passos. Um exemplo claro disto se dá quando, durante o pré-desenvolvimento, precisamos contar com apoios ou subsídios para obter fundos de desenvolvimento. As entidades que os outorgam costumam solicitar documentos que correspondem à etapa de desenvolvimento e o produtor deve decidir se arrisca ou não investir na montagem total ou parcial da pasta de projeto, sem contar ainda com os recursos necessários para assegurar seu desenvolvimento.

No caso de um projeto “pessoal” (quer dizer, um projeto independente, levado adiante geralmente por um “diretor-roteirista-produtor”, de uma maneira mais informal e por fora de toda organização empresarial), isto costuma resolver-se por meio da contribuição em forma de trabalho da equipe de desenvolvimento.

2.1.4 Obtenção de recursos

A definição da Metodologia DPA se remete à obtenção de recursos para produzir e comercializar um produto audiovisual. Como vimos, um projeto é algo intangível, o que cria um problema na hora de obter 100% dos recursos de que se necessita para levar a cabo sua produção (e, mais adiante, os necessários para sua comercialização).

Entretanto, é possível começar a filmar com uma parte dos recursos e apresentar o material a potenciais coprodutores para finalizá-lo? Na verdade, é possível, mas pouco inteligente. Para explicar isto, basta analisar o aspecto econômico de que, no caso da produção audiovisual (tomaremos o exemplo do cinema), há características muito particulares.

Vejamos o que acontece em uma indústria qualquer – tomemos como exemplo a fabricação de sabões -- e, em seguida, comparemos à indústria do cinema. Um fabricante de sabões realiza um investimento inicial para comprar maquinarias, uma oficina e matérias-primas. Contrata pessoal e começa a manufaturar seu produto para -- mediante sua comercialização -- gerar renda, recuperar seu investimento e obter lucro. Com a renda gerada, pode comprar mais matéria-prima e, desta forma, continuar o processo de produção. Porém, se em algum momento suas vendas se tornarem um fracasso, deixará de manufaturar seu produto para evitar seguir investindo em um projeto que não deu certo. Em último caso, pode vender o maquinário e liquidar os

produtos remanescentes e a matéria-prima que ainda lhe resta para recuperar, pelo menos, parte do investimento. Isto não acontece na produção audiovisual, já que tem características especiais em seu aspecto econômico-financeiro.

Talvez a única indústria comparável seja a de obras de infraestrutura ou de engenharia. Efetivamente, tanto em um projeto audiovisual como em um de infraestrutura, é necessário um grande capital que deve ser investido antecipadamente em sua totalidade, antes que se possa comercializar o produto e, desta forma, recuperar o investimento. Igualmente ao que acontece com a construção, por exemplo, de uma ponte, se na metade do processo se constata que não se poderá terminar o filme (digamos, por exemplo, que morre todo o elenco em um acidente), não se pode comercializar o que já está produzido. Perde-se tudo o que foi investido até o momento e, como a maioria dos gastos está baseado na compra de serviços, não há bens significativos a serem vendidos para recuperar parte do investimento.

Vale dizer que começar a produção de um filme sem ter assegurados os recursos para terminar sua pós-produção é como construir meia ponte e esperar encontrar um investidor para poder terminá-la. É pouco inteligente e nos coloca em uma posição de impotência para negociar, já que, sabendo que, sem sua ajuda, perderemos tudo o que foi investido, nossos potenciais sócios têm caminho livre para impor condições mais duras.

O Produtor Executivo é o responsável por convencer os potenciais investidores a prover os ditos recursos e, para isto, não somente deve ser um mestre na arte de *pitchear* (quer dizer, expor verbalmente) um projeto; necessita de algo tangível que lhe dê suporte: a *pasta de projeto*.

Ao falar de *pasta de projeto* (*film package*, em inglês) nos referimos a um conjunto de documentos que servem como suporte para um determinado projeto. Este pacote conta com os seguintes elementos:

- A premissa
- A sinopse
- O tratamento
- A escaleta
- O roteiro
- O orçamento de desenvolvimento
- O orçamento de produção *fora da mídia* (*below the line*)
- O orçamento de produção *nos meios* (*above the line*)
- O orçamento de *marketing*

- O cálculo do retorno do investimento
- O plano de *marketing*
- O plano financeiro de produção
- O *pré-trailer* (opcional)
- Pôster
- Proposta estética
- Lista de talentos
- Outros documentos relevantes que avalizam o projeto ou lhe agregam valor: cartas de intenção, documentação que prova o financiamento parcial, contratos, convênios, prêmios, apoios, etc.

Ao longo deste livro, desenvolveremos em detalhes como se organiza a produção destes documentos de forma sistematizada, seguindo a Metodologia DPA, a qual estabelece uma série de pautas e padrões de nível internacional que possibilitam o acesso ao mercado mundial de projetos. Desta forma, a atividade audiovisual adquire um alto nível de profissionalização e permite assentar as bases de uma linguagem comum entre todos os atores da indústria: produtores, diretores, distribuidores, roteiristas, exibidores, entidades governamentais, entidades e profissionais de outros países, etc.

2.2 Finalidade da Metodologia DPA

Sob a perspectiva da política cultural de um país, as ações destinadas a incentivar o desenvolvimento de projetos buscam o avanço da indústria audiovisual por meio da melhora dos aspectos comerciais e artísticos que regem sua atividade.

A Metodologia DPA parte da crença de que o desenvolvimento da indústria audiovisual (como qualquer indústria cultural) é conseguido sob duas condições. A primeira é de que exista um avanço nos aspectos artísticos; e a segunda é de que seja autossustentável; vale dizer, que complete o ciclo de criação-produção-consumo. A partir desta perspectiva, uma indústria audiovisual meramente focada na bilheteria e sem valores artísticos conseguiria tão poucos avanços quanto outra com altos valores artísticos, mas sem público.

A Metodologia DPA compartilha esta visão, já que sua finalidade é conseguir projetos com um alto valor artístico e profissional, focados em

um público de dimensão suficiente para lhe permitir recuperar o investimento e gerar o maior lucro possível. Para isto, propõe uma série de processos sistematizados, ao final dos quais obteremos um roteiro interessante, um conjunto de talentos e valores de produção atrativos, um orçamento equilibrado e um plano para comunicar e comercializar o filme que permita recuperar o investimento e maximizar os lucros da Produtora.

2.3 Campo de atuação da Metodologia DPA

A Metodologia DPA se ocupa exclusivamente de produtos audiovisuais de qualidade, pensados para um público determinado, que tenham potencial para se converterem em um negócio sustentável (o que se denomina na indústria *quality commercial*). Ficam de fora de seu campo de ação tanto os filmes pensados e produzidos com o único objetivo de expressão artística (como a videoarte ou os filmes experimentais), como aqueles que perseguem um objetivo exclusivamente comercial (quer dizer, os filmes que se baseiam meramente em uma “fórmula comercial”).

O espectro pode ir desde projetos de alto orçamento para um público amplo, até pequenos projetos de baixo orçamento para um público especializado (o mercado de nicho). Na realidade, esta metodologia não necessariamente busca desenvolver projetos para o “público em geral”; como qualquer negócio, busca simplesmente equilibrar investimento com retorno, de forma que a Produtora possa seguir produzindo.

2.4 Arte e comércio

Historicamente tem havido uma disputa entre aqueles que dão mais valor ao aspecto comercial da indústria audiovisual e aqueles que fazem o mesmo com o artístico. O primeiro grupo argumenta que os filmes são somente um negócio e seu objetivo principal é gerar o maior lucro possível, com o menor risco. Para este grupo, formado geralmente pela televisão e os grandes estúdios de cinema, o artístico tem pouca importância. Para atingir seu objetivo, estabeleceram uma série de “fórmulas” comerciais que permitem reduzir os riscos do mercado e potencializar seus lucros.

Podemos encontrar exemplos disto ao longo da história do cinema e da televisão em todos os países do mundo, porém com particular importância nos Estados Unidos. A indústria norte-americana é, talvez, o exemplo

mais acabado desta tendência que abarca desde o estabelecimento do “Studio System” e do “Star System” nos anos 30, até os orçamentos astronômicos de *marketing* e um poderoso arsenal de efeitos especiais 3D de hoje em dia. Este tipo de filme (junto a uma série de circunstâncias históricas, culturais, econômicas, sociais e políticas) é o que fez dos Estados Unidos uma superpotência audiovisual que praticamente não tem concorrente em nível mundial.

No outro extremo se encontram os defensores do audiovisual como arte. Para este grupo, o mais importante é a expressão artística em seu mais alto nível e o mercado pouco ou nada tem a ver com ela. O objetivo destes “defensores da arte” é melhor atingido quando o artista se libera das ataduras impostas por seu entorno e tem controle total sobre sua obra. Desde seu ponto de vista, o importante é a expressão artística livre e, para isto, o artista deve evitar “contaminar-se” com ideias sobre o mercado para poder desenvolver plenamente seu potencial. O retorno do investimento e o êxito comercial são temas de escassa ou nenhuma importância na consecução de seus objetivos.

Os valores deste segundo grupo são louváveis quando os artistas os levam a cabo com honestidade. Porém, muitas vezes, encontramos camuflados, dentro deste grupo, um terceiro grupo, o dos “falsos artistas”, que se fazem passar por defensores da expressão artística quando na realidade estão mais interessados no reconhecimento da crítica e nos festivais do que na arte em si. Em vez dos efeitos especiais e das explosões, os falsos artistas carregam seus filmes com um arsenal de clichês artísticos especialmente desenhados para causar impacto entre os jurados dos festivais e os críticos.

A Metodologia DPA se situa em um ponto intermediário entre estas posturas ao reconhecer a natureza básica do audiovisual como indústria cultural. Valoriza a importância da inovação artística como motor da evolução da indústria audiovisual, assim como também a importância da sustentabilidade econômica como combustível desse motor. Sem a cooperação de ambos, seria impossível pôr em funcionamento as engrenagens que fazem avançar a indústria audiovisual.

Embora não estejamos questionando que postura é mais válida, o certo é que ficam fora do campo de ação desta metodologia os projetos meramente comerciais sem valores artísticos, os projetos experimentais e os projetos de “falsos artistas”. Dentro do seu campo de atuação encontram-se todos os projetos que buscam um equilíbrio entre a qualidade artística e técnica e a recuperação do investimento.

2.4.1 Alguns velhos preconceitos

O processo de criação e comercialização de produtos audiovisuais é tão complexo que se faz necessário tentar encontrar uma relação direta entre qualidade e performance. Entretanto, a discussão entre valores artísticos de um filme e sua performance no mercado se mantém assombrosamente de pé (especialmente em alguns países da América Latina). Uma das razões que explicam este fato tem a ver com o desconhecimento das regras básicas de *marketing* que regulam a indústria do cinema e com uma série de preconceitos a respeito do tema.

A primeira questão, o desconhecimento sobre questões básicas de *marketing*, é algo muito encontrado na indústria audiovisual; sobretudo no cinema, que costuma girar em torno da figura do diretor-roteirista-produtor e que conta com uma série de subsídios e ajudas que fazem com que não se dependa do mercado de forma direta.

Em uma indústria como a latino-americana, na qual se superdimensiona a figura do diretor e se menospreza a do produtor, é lógico que a postura predominante seja a do extremo dos defensores do audiovisual como arte e a dos “falsos artistas”. Em consequência, existe certa aversão a tudo o que soe “comercial”.

A realidade é que a audiovisual é uma indústria cultural e, gostemos ou não, nossos longas-metragens, séries ou minisséries de televisão em algum momento deverão entrar em um mercado que se organiza pelos mesmos princípios que incidem sobre a comercialização de qualquer produto – seja este um livro, uma escultura, um automóvel ou um sabão. Independentemente de que contemos com um subsídio ou outro tipo de apoio, o mercado ditará não somente grande parte da possibilidade de seguir produzindo, como também a transcendência do filme.

A segunda possível causa que alimenta este debate descontextualizado da realidade pode ser a abundância de preconceitos e mitos que existem na indústria. Um deles se relaciona com o público; tende-se a pensar que há *um* público quando a realidade está longe de apresentar uma massa uniforme de pessoas com os mesmos gostos, valores e interesses. Há uma grande quantidade de “públicos” e para cada filme, sem dúvida, há um grupo de pessoas interessadas; para alguns filmes este público será mais amplo e, para outros, mais reduzido. Por esta razão, através da Metodologia DPA, identificamos nosso público e projetamos a capacidade de recuperação do investimento, de tal forma a adaptá-la à escala de nosso público.

Outro mito muito reproduzido (sobretudo entre os “falsos artistas”)

é que, para ter êxito comercial, um filme deve prescindir da qualidade artística - e por extensão, se tende a acreditar que, se um filme não tiver uma repercussão junto ao público, é porque sua concepção foi “genial” demais. Apesar de haver, na história da cinematografia mundial, casos de cineastas geniais que não tiveram uma grande repercussão de público em sua época, não devemos concluir que todos os fracassos *necessariamente* se devem a um “excesso” de genialidade. A Metodologia DPA busca reduzir a possibilidade de cair nestes erros, zelando pela qualidade e sustentabilidade do projeto ao longo de *todo* o processo e por meio de um duro trabalho no desenvolvimento do roteiro e na organização da equipe de talentos que produzirá o filme.

2.4.2 O que determina o sucesso de um filme?

O que determina o êxito comercial de uma longa-metragem, uma série ou uma minissérie de televisão não é sua “qualidade” ou a falta dela, mas o interesse que sua proposta gera no público, sua correta comunicação e comercialização; e a satisfação desse interesse por parte do produto audiovisual.

Desta forma, um filme que propõe “experimentar medo”, que comunica esta ideia através de uma campanha comunicacional brilhante dirigida ao público adequado, que é distribuído no momento e lugar adequados e que efetivamente gera medo no público, será um filme de sucesso – independentemente de seus valores artísticos. Igualmente, um filme que propõe “gozo estético”, se isto é comunicado corretamente e satisfaz essa necessidade no público, será um filme exitoso (neste caso, baseado em seus valores artísticos).

O planejamento de *marketing* da Metodologia DPA busca identificar os principais atrativos, encontrar o público que os aprecie, comunicá-los corretamente e realizar o lançamento no lugar e momento adequados. Embora isto pareça ser bastante simples, em realidade não o é, porque no longo e sinuoso caminho que conecta o filme com seu público existe um complexo emaranhado de variáveis não controláveis que podem levar o projeto ao fracasso.

Pode acontecer de um excelente filme se tornar um fracasso comercial por uma estratégia equivocada de *marketing* no momento de sua distribuição (por ter sido comunicado incorretamente, ou ao público errado, ou distribuído no momento e lugar menos oportuno, etc.). Outra possibilidade é que um excelente filme torne-se interessante para o seu público, po-

rém este não é suficientemente amplo para recuperar o investimento. Neste caso, estamos falando de um erro no planejamento do desenvolvimento do projeto, etapa na qual deveria ter-se identificado este problema e adaptado a estratégia de investimento a uma escala que permitisse recuperar os custos com um público reduzido. Os processos de *marketing* da Metodologia DPA ajudam a estimar, desde a gênese de um projeto, qual é a dimensão *realista* do mercado para um filme e adaptar a estratégia de investimento de modo a facilitar o seu retorno.

Porém, mesmo tendo feito o correto quanto à comercialização do produto audiovisual, existe uma grande quantidade de variáveis que às vezes podemos prever e outras vezes não, mas que de todos os modos escapam a nosso controle e intervêm de forma positiva ou negativa no processo de criação, produção e consumo de filmes. Diante desta realidade, a Metodologia DPA propõe uma análise de matriz FOFA (que identifica pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) para reconhecer estas variáveis e traçar uma estratégia de *marketing* que permita aproveitar aquelas que possam nos favorecer e diminuir o impacto das que possam influir de forma negativa.

A Metodologia DPA se propõe a melhorar os processos, a partir da própria gênese de um projeto cinematográfico ou televisivo, de forma a contribuir para o desenvolvimento da indústria audiovisual. Isto se torna de vital importância para que se possa ser competitivo em nível mundial; os produtores dos países periféricos (em outras palavras, de quase todo o mundo, exceto os Estados Unidos) devem utilizar eficientemente seus recursos e elevar a qualidade de seus produtos, se desejam ter alguma chance no mercado mundial de entretenimento audiovisual.