

GESTÃO EMPRESARIAL

TRILHA 3 - GESTÃO DO PRODUTO AUDIOVISUAL

Emerson de Moraes

Introdução

Nesta trilha, será apresentado o panorama geral do mercado audiovisual, a sua evolução, os fatores de mudanças e as transformações desse mercado. Esses aspectos devem levar em conta a relação do desenvolvimento de produto com as ferramentas de marketing.

Nesse sentido, as empresas precisam pensar na criação de um portfólio, que é fundamental para o negócio. Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada para atrair clientes, fechar negócios, buscar investidores e, ainda, em relação ao audiovisual, mostrar toda a expertise de uma produtora.

Para esses aspectos serem bem desenvolvidos, é preciso dar especial importância à criação de um plano de negócios, que nada mais é do que a organização e a definição das etapas, principalmente em relação aos custos e ao controle financeiro.

Por isso, o produtor precisa estar atento às diversas possibilidades de financiamento para seus produtos e às leis de fomento à área. Além dos financiamentos e fomentos, o mercado também direciona para o desenvolvimento de projetos com recursos próprios ou parcerias com *stakeholders*.

1 Panorama e o mercado audiovisual

O objetivo deste capítulo é apresentar um retrato do mercado audiovisual brasileiro para os profissionais e empreendedores da área, analisando, principalmente, as dinâmicas setoriais que deram sustentação para a expansão do negócio audiovisual. Também é apresentado o conceito de marketing, para que os produtores criem um olhar mais abrangente em relação ao seu produto, compreendendo as camadas que o formam e as nuances que aumentam as possibilidades de sucesso.

O capítulo expõe, ainda, ferramentas que preparam o produtor para encarar os desafios que fazem parte do produto audiovisual.

Para começar, assista ao vídeo de apresentação.

<https://player.vimeo.com/video/540375425>

1.1 Cenário

No decorrer da última década, o mercado audiovisual brasileiro cresceu em ritmo econômico chinês. Nesse período foram registradas taxas médias de crescimento superiores a 7% ao ano, e a perspectiva é a de que esses números continuem evoluindo. Corroborando com esses dados, a pesquisa global da PwC (*network* de firmas independentes, antiga *PricewaterhouseCoopers*) sobre o setor de mídia e entretenimento, realizada em 2019, aponta que, no Brasil, o mercado audiovisual deverá manter esse ritmo. E isso reflete em números animadores. O mercado de *video on demand* (VOD - do inglês, vídeo sob demanda), por exemplo, deve crescer cerca de 9,4% ao ano até 2022.



Fonte: © metamorworks // Shutterstock.

Como consequência, essa evolução constante dos índices trouxe ainda mais importância para o setor. Atualmente, esse mercado representa 0,44% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, de acordo com o Mapeamento e Impacto Econômico do Setor Audiovisual no Brasil, estudo de mercado realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2016. Isso coloca o audiovisual a frente de outros importantes setores, como as indústrias de linha branca (eletrodomésticos) e farmacêutica, movimentando cerca de R\$ 20,8 bilhões na economia do Brasil.

Para que fosse possível alcançar esse patamar, dois fatores macroeconômicos foram fundamentais:

Marco regulatório das TVs por assinatura

Sancionado pela Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011, esse marco estabeleceu um percentual de exibição obrigatória de conteúdo nacional nos canais de TV paga (BRASIL, 2012). Essa ação gerou, pela primeira vez, uma demanda constante para o mercado audiovisual brasileiro e mostrou que, mais do que isso, esse conteúdo pode ter bons resultados de audiência.

Mecanismos de investimento estatal de incentivo

Ocorrem por meio das leis de fomento direto e indireto e das linhas de financiamento gerenciadas pela Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Nesse sentido, destaca-se o incentivo financeiro efetuado por meio do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) que, entre os anos de 2008 e 2018, garantiu um investimento direto de R\$ 4,7 bilhões na cadeia produtiva.

No entanto, se por um lado o marco regulatório e o investimento estatal geraram condições favoráveis para o crescimento, de outro criou um mercado dependente.



Fique de olho

Para que seja possível compreender como ocorre essa dependência é preciso analisar os números e o comportamento do crescimento do mercado ao longo dos últimos anos.

A lei da TV paga aumentou exponencialmente o número de obras registradas na ANCINE, que eram destinadas, inicialmente, apenas para esse meio de comunicação. No vídeo a seguir, é possível entender melhor a relação do audiovisual com os fomentos.

<https://player.vimeo.com/video/540269579>

O gráfico apresentado a seguir mostra que, em 2010, antes da regulamentação da lei, cerca de 58% das obras que receberam o Certificado de Produto Brasileiro (CPB) da ANCINE tinham como destino o mercado de TV por assinatura. A partir de 2013, quando a Lei 12.485/11 chegou ao seu patamar máximo de 3h30 de conteúdo nacional, semanal e obrigatório, o percentual de obras que receberam CPB destinadas

à TV paga alcançou a impressionante marca de 85% dos produtos audiovisuais produzidos durante o período.

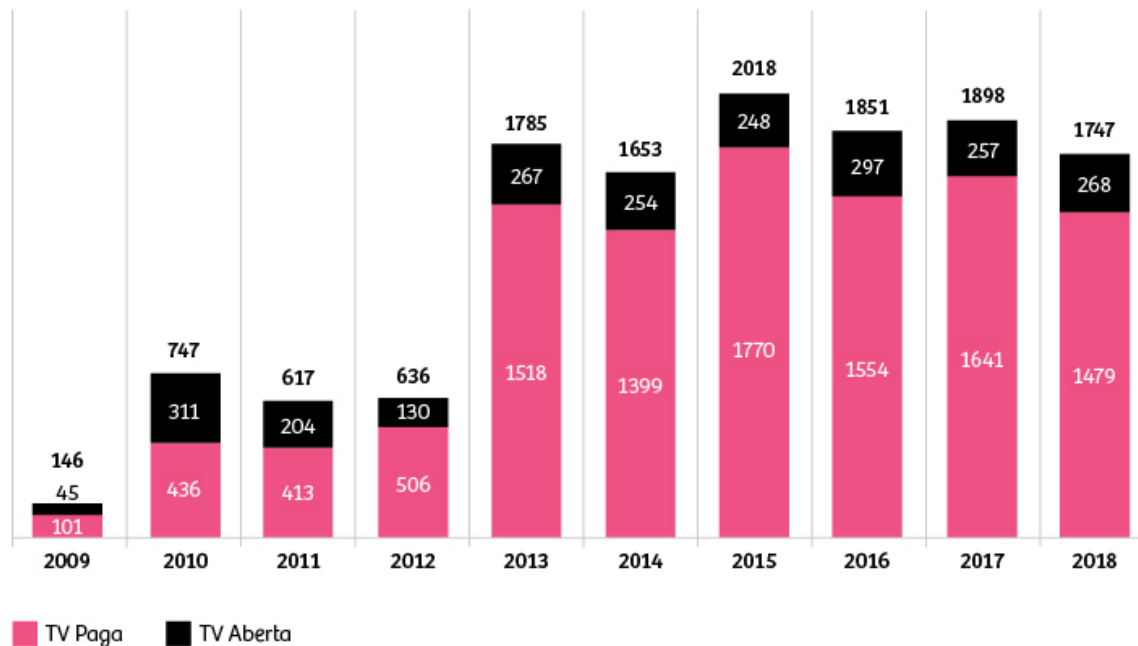


Figura 1 - Obras para TV registradas na ANCINE, por ano de liberação do CPB
Fonte: BRASIL, 2019b, p. 8.

A dependência desse mercado se deve, ainda, ao investimento realizado por meio de políticas públicas. Isso ocorre porque a maioria dos mecanismos de fomento existentes privilegiam a produção, que é apenas um dos aspectos do mercado audiovisual. Consequentemente, há uma desarmonia entre os elos da cadeia, bem como em sua efetividade como mercado.

A partir dos dados apresentados no gráfico a seguir, que ilustra essa discrepância, é possível analisar os números de investimento do FSA entre os anos de 2008 e 2018. Somados, os recursos disponibilizados para “Produção de Longas-Metragens”, “Produção e Programação de conteúdos para TV”, “Desenvolvimento de projetos” e “Suporte automático” resultam em R\$ 3 bilhões, investidos diretamente na produção de conteúdo. Esse valor representa, aproximadamente, 64% de todo o investimento feito pelo FSA durante o período analisado. Cabe entender que esse número seria ainda maior se os recursos injetados em “Arranjos Regionais” também fossem considerados nessa soma.

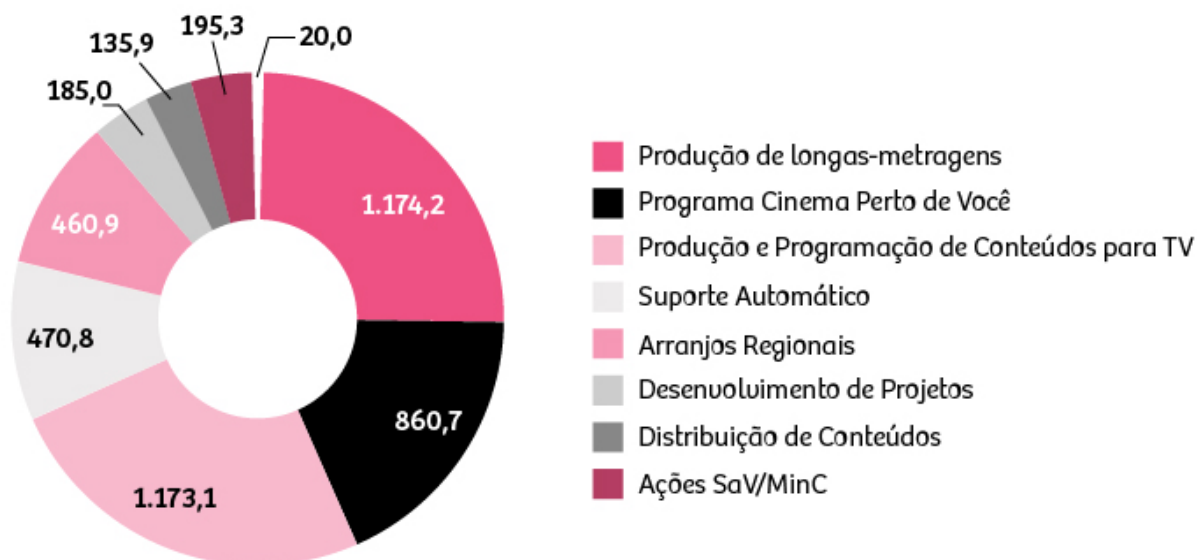


Figura 2 - Recursos disponibilizados pelo FSA – por objeto financiado (R\$ milhões)

Fonte: BRASIL, 2019b, p. 15.

Entretanto, os valores investidos por meio do FSA não são os únicos recursos direcionados para produção que são provenientes de políticas públicas de fomento. Aqui é preciso considerar, ainda, os valores procedentes dos diversos mecanismos de incentivo direto e indireto, que permeiam os três entes federativos.

As políticas estaduais são exemplos desses mecanismos, como o Programa de Ação Cultural (PROAC), do estado de São Paulo, e o Pró-Cultura, lei de incentivo e fundo do Rio Grande do Sul. As políticas municipais também exemplificam essa situação, como o Programa Municipal de Apoio a Projetos Culturais (Pro-Mac), da cidade de São Paulo, e o Programa Municipal de Incentivo à Cultura (PMIC), do Rio de Janeiro.

Sobre esse assunto, ouça o podcast a seguir.

<https://player.vimeo.com/video/540266596>

Segundo dados do Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OCA), pode-se dizer que:

O valor investido com recursos do FSA na cadeia de produção audiovisual, em 2018, chegou a R\$ 870 milhões.

Já o investimento por meio de outros recursos incentivados somou R\$ 377 milhões.

Combinados, os valores atingem R\$ 1,24 bilhões.

Se o percentual de 64% investido pelo FSA diretamente em produção for considerado como referência, é possível concluir, então, que o valor de investimento direto nesse

aspecto do mercado audiovisual, proveniente das diferentes políticas públicas, alcançou, em 2018, R\$ 798 milhões.

Assim, os valores aplicados a partir dessas fontes para financiamento da produção audiovisual injetaram capital nas produtoras brasileiras entre os anos de 2008 e 2018. O Gráfico 1.3 apresenta a evolução desse investimento.

Recursos Públicos

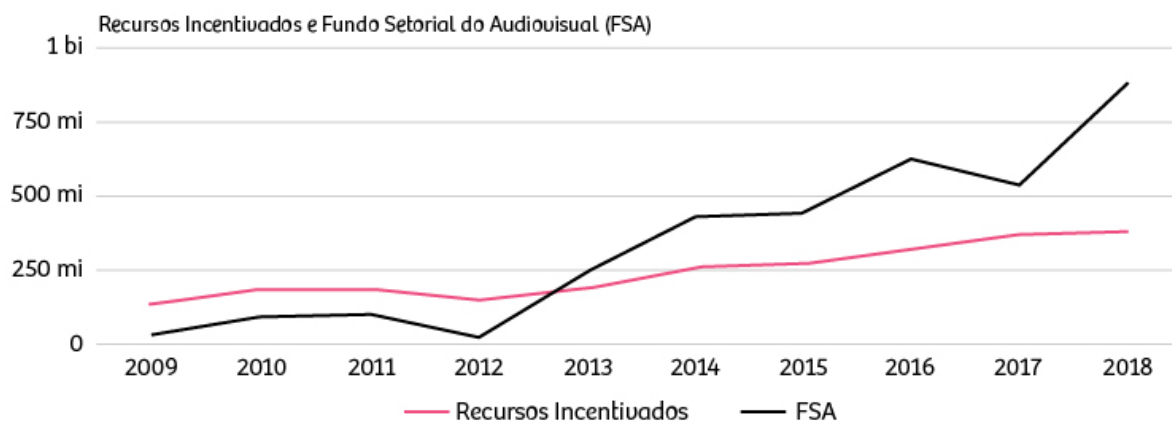


Figura 3 - Investimento de recursos públicos no mercado audiovisual brasileiro

No entanto, faltou aos produtores a capacidade de investimento nos demais aspectos que compõem a viabilidade de um produto. Aqui vale refletir: será que isso ocorreu apenas por consequência da falha da política pública ou por falta de visão e capacidade técnica do empreendedor audiovisual em entender que o seu produto vai muito além da produção?

O produto audiovisual é, de fato, composto por diversas camadas. Porém, o crescimento do mercado audiovisual teve como base, majoritariamente, apenas um desses aspectos: a produção. Os gráficos a seguir apresentam dados que ajudam a compreender como isso ocorreu.

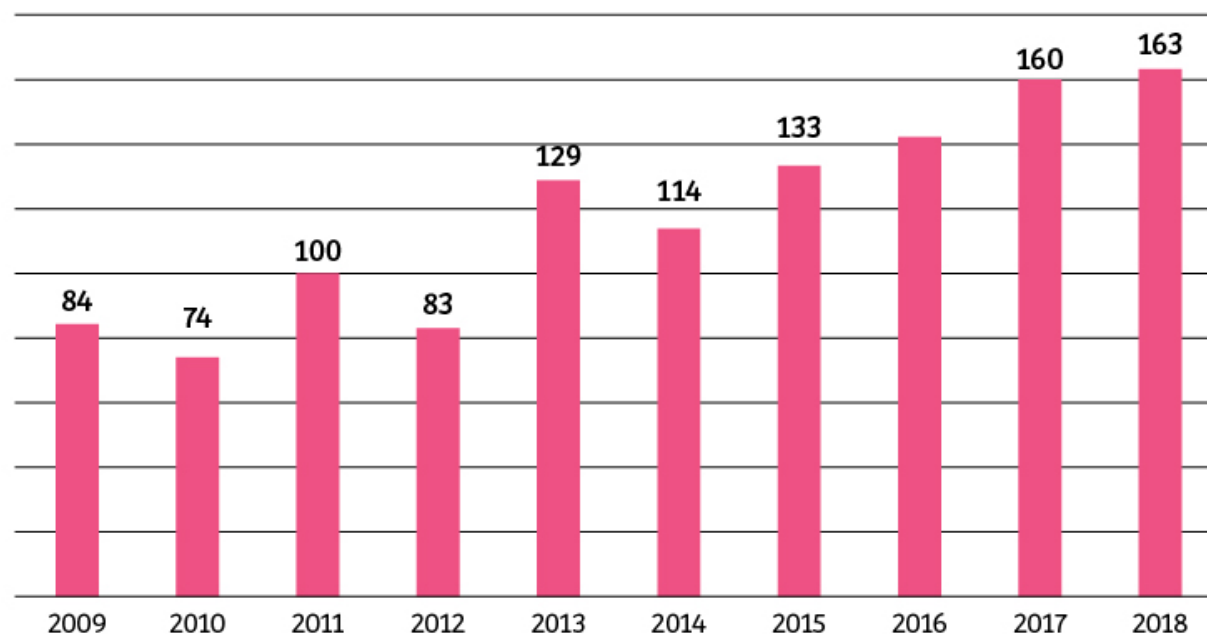


Figura 4 - Quantidade de lançamentos de filmes brasileiros
 Fonte: BRASIL, 2019b, p. 7.

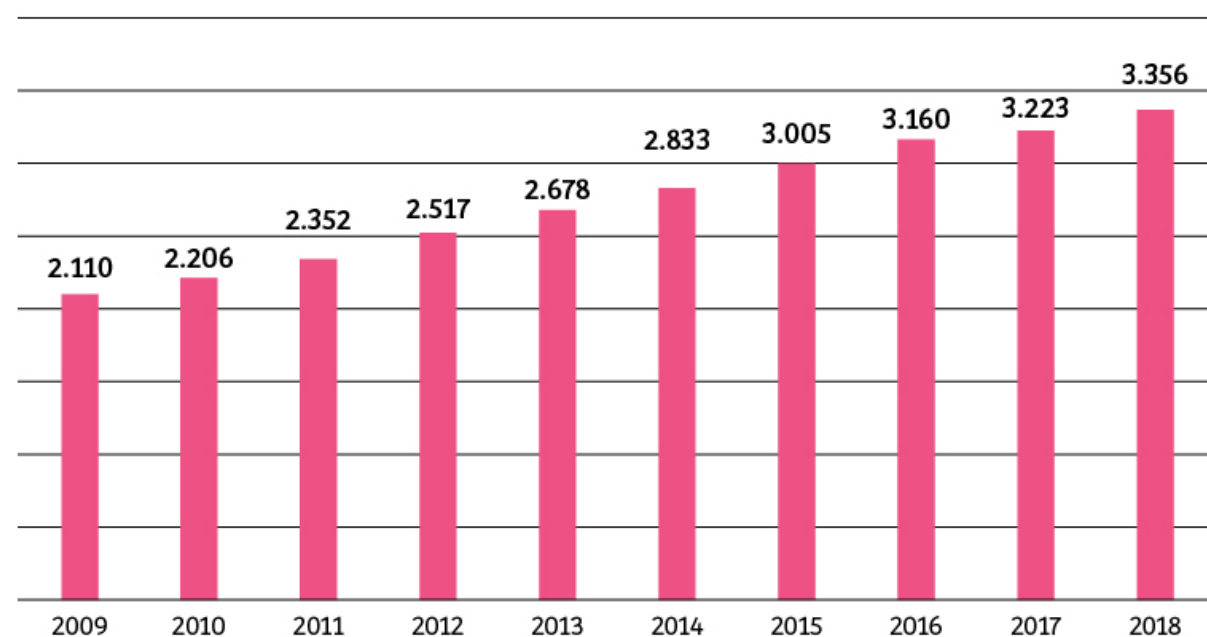


Figura 5 - Quantidade de salas de exibição/parque exibidor
 Fonte: BRASIL, 2019b, p. 7.

O primeiro gráfico apresenta a quantidade de filmes brasileiros lançados no mercado nacional entre os anos de 2009 e 2018. Esses dados mostram um crescimento de aproximadamente 94% na quantidade de filmes lançados, ou seja, quase o dobro. Já o segundo gráfico apresenta a quantidade de salas de cinema no mercado brasileiro no mesmo período: o crescimento foi de aproximadamente 59%. Ao cruzar os dados dos

dois gráficos, é possível perceber que o ritmo de crescimento do pátio exibidor é 37% menor quando comparado aos títulos lançados. No entanto, é fundamental salientar que o Brasil tem um número significativo de salas per capita, quando comparado com outros países.



Fique de olho

Cabe entender que o ritmo menor de crescimento do pátio exibidor pode indicar uma discrepância entre as políticas de fomento para a produção e a formação de público. Porém, para que isso tenha relevância, é preciso entender o impacto da evolução da participação das obras brasileiras no circuito exibidor.

Nesse sentido, o painel OCA, da ANCINE, apresenta um panorama sobre a participação das obras brasileiras no pátio exibidor, ao longo dos anos, conforme demonstra o quadro a seguir.

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Público	155.612.992	173.022.827	184.327.360	181.226.407	163.454.506
Público filmes brasileiros	19.060.705	22.500.563	30.413.839	17.358.513	24.239.873
Público filmes estrangeiros	136.552.287	150.522.264	153.913.521	163.867.894	139.214.633
Participação de público dos filmes brasileiros	12,25%	13,00%	16,50%	9,58%	14,83%
Renda bruta (R\$)	1.955.943.572,99	2.351.590.807,48	2.599.327.627,64	2.717.664.734,65	2.458.271.967,00
Renda filmes brasileiros (R\$)	221.887.005,60	277.813.274,29	362.780.504,93	240.767.677,76	290.102.953,00
Renda filmes estrangeiros (R\$)	1.734.056.567,39	2.073.777.533,19	2.236.547.122,71	2.476.897.056,89	2.168.169.014,00
Lançamentos	393	455	458	463	480
Lançamentos brasileiros	114	133	142	160	185
Lançamentos estrangeiros	279	322	316	303	295
Lançamentos brasileiros sobre total	29,01%	29,23%	31,00%	34,56%	38,54%
Ingressos per capita	0,77	0,85	0,89	0,87	0,78
Preço médio do ingresso	12,57	13,59	14,10	15,00	15,04

Tabela 1 - Distribuição em salas de exibição

Fonte: BRASIL, 2019a, p. 1.

Os dados apresentados apontam que, apesar de o número total de lançamentos de títulos brasileiros ter subido cerca de 32% (considerando o período de 2014 a 2018), o

percentual da participação do público em relação aos filmes brasileiros, quando comparado ao total, ficou praticamente estável. Com isso, é possível entender que ocorreu uma pulverização de público nas obras brasileiras lançadas no cinema.

Apesar do forte desenvolvimento registrado nos últimos anos, o mercado audiovisual brasileiro tem enfrentado novos desafios relacionados aos dois fatores de macroambiente que, até então, haviam permitido seu crescimento.

Primeiro fator

O mercado de TV paga iniciou um processo de reversão da sua curva de crescimento e o *churn* dos assinantes diminuiu a sua capacidade de investimento.

Segundo fator

Este mesmo mercado se viu diante de um crescimento na base de assinantes dos serviços de VOD.

Sobre esse último aspecto, vale ressaltar que a não regulamentação do mercado de vídeo sob demanda tem gerado uma concorrência desequilibrada. Isso porque de um lado está a TV por assinatura, com uma oferta de serviço regulamentada, e do outro está o serviço de *video on demand*, com ausência quase completa de regulamentação. Já em relação ao segundo macroambiente, que é o investimento estatal em fomento, o país passa por um período de reavaliação na condução desse modelo, em decorrência de mudanças políticas derivadas dos pleitos eleitorais recentes.



você sabia?

Em 2019, os produtores audiovisuais brasileiros encararam um momento de insegurança, principalmente com relação à manutenção das políticas públicas que favoreciam a potência do mercado até então. Essas incertezas levaram a um cenário de desânimo entre os empreendedores, sobretudo para aqueles que firmaram seus negócios em uma única fonte de financiamento e para aqueles que têm maior dificuldade de entender o produto audiovisual além da fase de produção.

Esse desânimo, que contaminou o mercado interno, vai na contramão do momento que vive o mercado audiovisual mundial, que está aquecido. Segundo estudo de

perspectiva do mercado de mídia e entretenimento, realizado em 2019 pela PwC, as receitas dessa indústria devem crescer, em média, 4,3% ao ano, considerando o período entre os anos de 2019 e 2023. O gráfico a seguir apresenta essa estimativa.

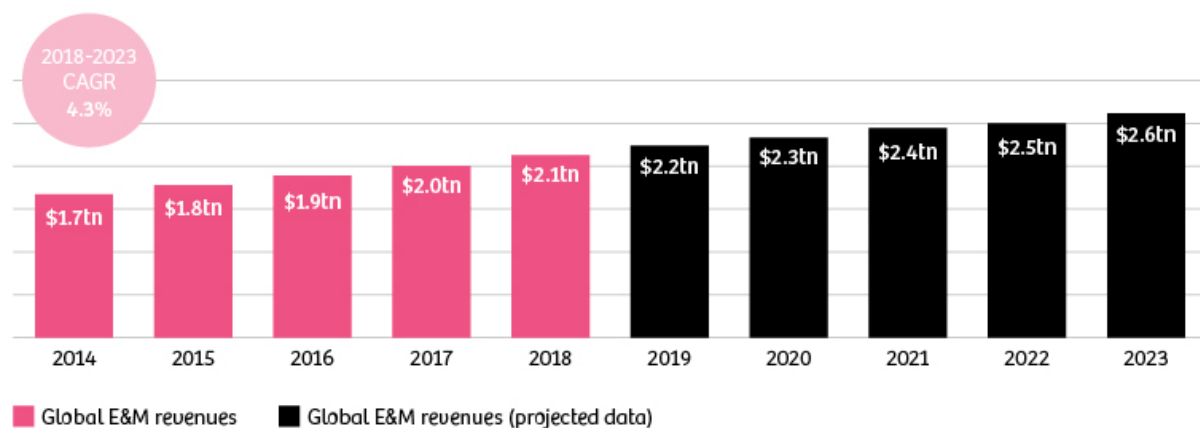


Figura 6 - As receitas da indústria global de entretenimento e mídia seguem apresentando um crescimento firme

Fonte: PwC, 2019, p. 4.

No decorrer de 2019, teve início uma nova onda de investimento em plataformas de distribuição de conteúdo audiovisual, que vão além do próprio VOD. Se durante alguns anos a Netflix esteve em um oceano azul, ocupando um mercado promissor sem a ameaça de concorrentes, agora é possível acompanhar a entrada de novos e poderosos *players* na área de entretenimento audiovisual. Empresas como Disney, Amazon, Google e Facebook, ainda de acordo com o estudo da PwC (2019), devem investir cerca de US\$ 100 bilhões no mercado nos próximos anos.



você quer ler?

O que é oceano azul? Esse termo foi definido no livro “Estratégia do Oceano Azul”, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2008), e caracteriza espaços de mercado inexplorados pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo.

Esse crescimento mundial deve refletir no mercado nacional. Em palestra realizada durante a Expocine 2019, maior evento da América Latina ligada ao setor audiovisual, o secretário de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, Sergio Sá Leitão, destacou que oito novas plataformas de VOD devem fazer parte do mercado nacional, o que pode gerar uma demanda de cerca de 1.760 horas de conteúdo independente original. Segundo ele, isso representa um investimento de R\$ 1,76 bilhões vindos destas plataformas.



Fique de olho

Considerando esse panorama, conclui-se que o mercado audiovisual brasileiro está diante de uma oportunidade ímpar para consolidar os ganhos dos últimos anos. Porém, para que isso ocorra é preciso que o empreendedor compreenda que seu negócio vai além da fase de produção. Assim, ele deve aprender a aplicar conceitos e ferramentas de gestão e, principalmente, ter uma visão holística sobre o produto audiovisual que produz.

Além disso, o mercado audiovisual brasileiro terá que buscar novas soluções para os desafios do financiamento, procurando outras fontes de investimento para compor os recursos necessários para a materialização das Propriedades Intelectuais. Outro ponto que precisa de atenção total do empreendedor é a formação de público e mercado, pois a sustentabilidade econômica do produto audiovisual depende do mix de pontos de contato com o público consumidor e da geração de receita proveniente de múltiplas demandas.

No vídeo a seguir, será abordado com mais detalhes o conceito de mercado.

<https://player.vimeo.com/video/540282845>

1.2 Cadeia audiovisual

A cadeia audiovisual tem uma camada de cliente ainda mais importante que a distribuidora e o canal TV e que, muitas vezes, é ignorada pelo produtor audiovisual: o público final, que pode ser entendido como a audiência ou o espectador e que é o indicador de sucesso de um produto audiovisual. É fundamental destacar, no entanto, que não se trata apenas do número de pessoas impactadas pelo produto, mas, sim, de como esse produto supriu os desejos e as necessidades do público com o qual ele propõe dialogar.



O incentivo à indústria audiovisual, predominantemente, estabelece o produtor e o exibidor como partes principais do negócio. E isso é traduzido em linhas de financiamento que consideram as necessidades desses dois componentes. Em contrapartida, eles cobram apenas aquilo a que se objetivam esses dois entes, seja por meio da entrega do produto audiovisual ou por meio da exibição do produtor audiovisual.

Porém, as políticas públicas de fomento acabam, muitas vezes, por ignorar os objetivos de negócio que se relacionam diretamente com o público final, como os números de audiência, a utilização/venda de ingressos ou a satisfação do espectador. E desconsiderar os anseios e as vontades do público final do produto pode gerar uma distorção, uma vez que a meta de sucesso do produtor, ao obter essa fonte de recurso, é produzir o produto audiovisual, e não se preocupar com seu consumo.



Fique de olho

Enquanto o objetivo da maior parte das políticas públicas de fomento estiver relacionado ao lançamento e não ao consumo do produto, continuará ocorrendo um excedente de oferta e isso, por sua vez,

deve diminuir a média de público alcançado por cada produto, acentuando ainda mais a ideia de que o produto audiovisual brasileiro não gera consumidores.

Um exemplo dessa distorção pode ser dado a partir de uma análise dos números de investimento do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), divulgados em seu estudo de Resultados Consolidados de 10 anos de ação, realizado em 2019 (BRASIL, 2019b). Cabe destacar que o FSA é um fundo pensado para o desenvolvimento da cadeia produtiva audiovisual e, ao contrário das outras linhas de fomento, trata-se de um fundo que visa ao retorno sobre seu investimento. Para isso, o fundo se vale de um mecanismo de retenção prioritária sobre o valor do qual investe.

Segundo dados divulgados no estudo, que podem ser conferidos na tabela a seguir, entre os anos de 2009 e 2018 foram disponibilizados mais de R\$ 3,8 bilhões para as diversas linhas de investimento do fundo, dos quais foram desembolsados e empregados pouco mais de R\$ 1,8 bilhões, distribuídos entre 2.765 projetos.

Linhas de Ação	Chamada Pública	Disponibilizado	Propostas Inscrias	Propostas Selecionadas	Valor Selecionado	Projetos Derivados ¹	Projetos Contratados	Valor Contratado	Valor Desembolsado
Produção Cinema		1.174.153.342,00	4881	854	1.098.631.769,80	854	619	725.549.670,49	683.067.737,31
Produção Cinema	Prodecine 01	393.262.606,00	2392	312	393.251.439,00	312	229	245.001.940,95	228.194.940,77
Produção Cinema - Via Distribuidora	Prodecine 02	382.500.000,00	359	203	347.157.679,00	203	182	305.976.028,10	282.972.828,10
Produção Cinema - Complementação	Prodecine 04	277.589.686,00	587	210	242.598.163,35	210	96	71.690.520,36	71.690.520,36
Produção Cinema - Linguagem	Prodecine 05	100.343.745,00	1394	78	99.422.648,45	78	72	89.961.426,31	89.961.426,31
Coprodução América Latina	Prodecine 06	10.000.000,00	58	32	7.548.180,00	32	23	5.528.359,77	5.078.856,77
Editais Bilateral - Argentina	Prodecine 07	4.069.320,00	48	8	4.071.780,00	8	7	3.705.615,00	2.564.605,00
Editais Bilateral - Portugal	Prodecine 08	3.167.010,00	15	4	2.024.850,00	4	4	1.943.220,00	1.455.585,00
Editais Bilateral - Uruguai	Prodecine 09	2.072.620,00	16	4	1.354.590,00	4	4	1.287.780,00	819.285
Editais Bilateral - Chile	Prodecine 10	676.380,00	9	2	641.080,00	2	2	654.780,00	329.690,00
Editais Bilateral - México	Prodecine 12	471.975,00	3	1	561.360,00	1	0	0	0
Ações sob Responsabilidade da SaV/MinC		195.271.000,00	2422	117	65.835.295,29	160	102	58.024.029,79	57.874.029,79
Produção e Programação de Conteúdos para TV		1.173.147.463,00	4142	686	810.987.983,53	911	740	621.424.729,32	605.968.329,34
Produção para TV	Prodau 01	833.217.463,00	1700	504	488.701.706,69	504	413	393.584.671,11	378.858.236,13
Proposta de Programação	Prodau 02	150.000.000,00	43	31	202.917.046,15	256	176	108.592.714,23	107.862.749,23
TV's Públicas	Prodau 08 a 12	189.930.000,00	2399	151	119.369.230,69	151	151	119.247.343,98	119.247.343,98
Desenvolvimento		185.000.000,00	5580	580	158.432.828,42	971	549	138.984.444,34	138.834.444,34
Núcleos Criativos	Prodau 03	97.000.000,00	1261	98	96.515.800,38	468	83	81.612.700,38	81.612.700,38
Desenvolvimento, Via Laboratórios	Prodau 04	20.000.000,00	313	127	10.999.468,70	127	125	10.729.468,70	10.729.468,70
Desenvolvimento	Prodau 05	40.000.000,00	3993	344	39.917.659,34	344	333	38.642.375,26	38.492.375,26
Núcleos criativos - Renovação	Prodau 13	28.000.000,00	13	11	10.999.900,00	32	8	7.999.900,00	7.999.900,00
Suporte Automático		470.750.000,00	837	246	364.963.999,96	246	281	217.397.958,17	215.514.441,77
Suporte Automático - Comercial	Prodau 06	413.750.000,00	720	206	324.963.999,96	206	245	200.335.066,06	199.327.287,06
Suporte Automático - Artístico	Prodau 07	57.000.000,00	117	40	40.000.000,00	40	36	17.062.892,11	16.187.154,71
Arranjos Regionais		460.945.000,00	418	444	147.650.069,63	444	320	104.012.559,24	102.859.236,00
Distribuição de Longas Metragens	Prodecine 03	135.944.767,00	377	215	44.760.028,00	215	117	20.694.028,12	19.744.846,12
Jogos Eletrônicos	Prodau 14	20.000.000,00	296	45	19.986.028,50	45	37	16.731.523,67	15.233.558,11
Total		3.815.211.572,00	18953	3187	2.711.248.003,13	3846	2765	1.902.818.943,14	1.839.096.622,84

Tabela 2 - Informações detalhadas sobre os editais e chamadas públicas realizados com recursos do FSA, entre os anos de 2009 e 2018

Fonte: BRASIL, 2019b, p. 18.

Porém, apesar do volume de investimento, o valor retornado ao fundo em decorrência do capital aplicado entre os anos de 2009 e 2018 foi de apenas R\$ 159,4 milhões, sendo que, desse montante, somente R\$ 52,7 milhões são de investimentos na produção e na comercialização de produtos audiovisuais. Durante esse período, apenas seis projetos retornaram valor superior ao investido pelo fundo.

Existem, obviamente, outros ganhos não evidenciados:

Geração de empregos.

Impostos.

Dividendos.

Além disso, é fundamental compreender que o FSA tem outras características de desenvolvimento setorial que precisam ser colocadas na balança. Entretanto, aqui não está sendo feita a análise da política pública como um todo, mas sim dos desafios para que a cadeia produtiva seja mais sustentável do ponto de vista de mercado, alertando para o papel do produtor nesse processo. Nesse sentido, ao considerar apenas a performance do fundo, tem-se um baixo retorno, o que deve ser motivo de preocupação para todos os entes da cadeia.



Fonte: © wutzkohphoto // Shutterstock.

Outro mecanismo que o FSA utiliza para aumentar o seu potencial de retorno é estabelecer linhas de financiamento com suporte automático de recursos, tendo como base a performance das empresas produtoras. Para que uma empresa produtora obtenha linhas de suporte automático elas precisam ser classificadas a partir de dois pontos:

1

Desempenho comercial, ou seja, quantos produtos as produtoras conseguiram comercializar para os distribuidores.

2

Desempenho artístico, ou seja, quantos prêmios artísticos determinada obra conseguiu angariar.

Nota-se que nenhum dos dois mecanismos tem como premissa o consumo pelo público final, cabendo apenas o sucesso comercial entre os agentes do próprio mercado.

Estas são algumas das razões pelas quais, ao longo dos últimos anos, estabeleceu-se um mercado aquecido do ponto de vista de produção, mas que não teve a mesma performance quando o assunto é a formação de público. Isso reflete na maneira como o produtor se organizou e é por isso que se faz necessário que ele entenda os conceitos de marketing, alcançando, assim, a satisfação dos desejos e das necessidades do público-alvo.

Para isso, o produtor precisa estar conectado com os movimentos da cultura, entendida, aqui, como um conjunto de hábitos sociais e de comportamento de quem consome o produto audiovisual, aplicando conceitos como *Zeitgeist*.



Fique de olho

O que é *Zeitgeist*? *Zeitgeist* é uma palavra em alemão que significa espírito do tempo, podendo ser entendido como o conjunto de clima cultural do mundo, em um determinado tempo.

Só assim o produtor conseguirá utilizar as ferramentas do marketing para atingir o sucesso em suas produções. Vale ressaltar que, sucesso não implica, necessariamente, em conseguir números expressivos de audiência, porém, sim,

conseguir atingir os objetivos de negócio estabelecido para o produto. Ou seja, sendo um produto para grande público, ou um produto para um nicho específico de mercado é necessário que o produtor identifique os seus objetivos de negócio e trabalhe incansavelmente na busca desses e é para isso que as servem as ferramentas de marketing.

2 Os 4ps do mix de marketing e o mercado audiovisual

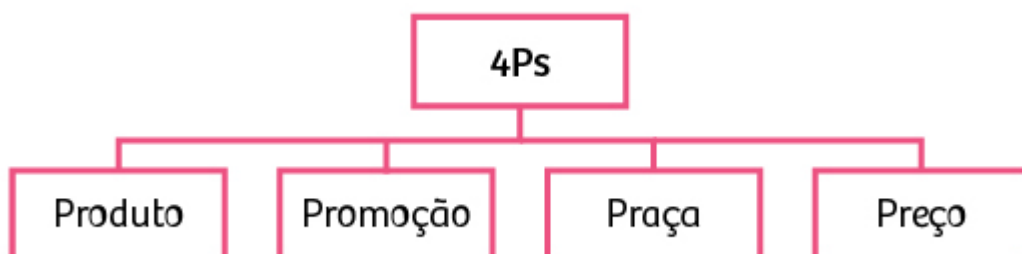
O objetivo, aqui, não é apresentar um tratado sobre o marketing, mas, sim, expor ferramentas práticas para que o produtor exercite outras áreas de conhecimento, que não apenas a do processo de produção.

Assim, este capítulo também vai evidenciar um método aplicável em negócios e projetos do setor audiovisual: o Mix Marketing. Ouça o podcast para compreender melhor.

<https://player.vimeo.com/video/540269180>

2.1 Mix de marketing

O Mix de Marketing, também conhecido como Composto de Marketing ou 4 Ps do Marketing, é uma teoria proposta por Jerome McCarthy no livro “Basic Marketing”, lançado em 1960.



Segundo McCarthy, o conceito pode ser definido pelo conjunto de valores pelos quais as organizações devem planejar seus objetivos de marketing. O modelo apresenta a seguinte ideia:



As empresas produzem um **produto**.



O produto deve ser comunicado e oferecido ao consumidor por meio da **promoção**.



Além disso, o produto precisa ser distribuído em diferentes locais de venda, que McCarthy nomeou de **praça**.



Por fim, a empresa cobra uma quantia por conceder um produto, o que é definido como **preço**.

Apesar de parecer simples, o Mix de Marketing serve como base para que o produtor defina estratégias e amplie as possibilidades de sucesso de sua produção. Assim, a partir dos 4Ps (Produto, Promoção, Praça e Preço) é possível visualizar, de maneira clara, os pontos positivos e negativos do produto, o que permite trabalhar para aumentar o alcance daquilo que é favorável e mitigar os possíveis problemas.



Fique de olho

Considerando o cenário do mercado audiovisual, pode-se afirmar que os produtores tendem a focar no desenvolvimento do P de produto, mesmo que não o contemplem em sua plenitude, e no P de preço, ainda que, por muitas vezes, detenham sua atenção no preço ofertado, deixando de lado o preço demandado. Ou seja, frequentemente os Ps de promoção e de praça são completamente negligenciados.

Mas, como, então, é possível aplicar o Mix de Marketing, em sua totalidade, na prática da produção audiovisual? É o que será apresentado a partir de agora.

2.2 Produto

O produto pode ser entendido como algo ofertado pela produtora com o objetivo de satisfazer o desejo e a necessidade do público-alvo. De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 245), o produto “Os produtos são um elemento-chave da oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing (ou composto de marketing) começa com o desenvolvimento de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvo. Essa oferta se torna a base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes.”.



Fonte: © MIND AND I // Shutterstock.

Esses dados devem ser utilizados como parte das premissas do processo de criação e do desenvolvimento de uma narrativa, temas que podem ser aprofundados no módulo legislação e negócios.

Contudo, essa abordagem não diz respeito apenas a uma visão comercial do produto audiovisual, ou seja, o comprometimento do produto com o público-alvo deve ocorrer, também, com produtos com características menos comerciais, como aqueles voltados para circuitos de festivais.



Fique de olho

Ao considerar os mecanismos de financiamento fundamentados na política pública de fomento, é possível notar que, por muitas vezes, os desejos e as necessidades do público-alvo são desconsiderados, e isso reflete na postura do produtor diante do produto.

Por este motivo, é necessário rever a forma como os produtos são concebidos na área audiovisual. Apenas assim se alcançará um mercado que atinge diferentes objetivos de negócio e diferentes métricas de sucesso. O vídeo a seguir detalha mais esses aspectos.

<https://player.vimeo.com/video/540288091>

2.3 Preço

Apesar de ser um elemento familiar, é preciso entender que a formação do preço vai além da concepção do orçamento, e talvez essa seja a principal deficiência na

precificação desse tipo de produto. Isso ocorre, entre outros motivos, porque os produtores se especializaram em estruturar desenhos de produção eficientes e, conseqüentemente, elaboram orçamentos competentes, muito em decorrência das exigências dos editais e das políticas de fomento.



Fique de olho

Mais do que definir quanto o produto irá custar, é preciso saber o quanto se pode cobrar. E, para isso, é fundamental identificar o quanto o público-alvo está disposto a pagar para que aquele produto satisfaça seu desejo e sua necessidade.

Aqui, novamente, é importante destacar o relacionamento com as outras partes que compõem a cadeia do mercado audiovisual, como os canais e as distribuidoras, pois são elas que identificam o quanto o consumidor final pode pagar pelo produto.

Para Kotler (1998), a formação do preço passa por seis etapas:

1

Definição do objetivo do preço.

2

Determinação da demanda: quem é o público-alvo disposto a comprar o produto.

3

Avaliação do custo: o orçamento que o produtor está acostumado a trabalhar.

4

Análise dos custos, dos preços e das ofertas dos concorrentes, ou seja, entender como se posicionam os concorrentes com produtos semelhantes.

5

Seleção de um método para determinar o preço: quais são os componentes, além dos custos, que formarão o preço.

6

Determinação do preço final: qual valor será cobrado pelo produto oferecido.

Na prática, é necessário conhecer o mercado e a capacidade de investimento de cada comprador.



exemplo

Os valores pagos por um canal *premium* de TV paga por uma série de ficção com episódios de 45 minutos de arte são diferentes, por exemplo, dos valores pagos por um canal *standard* de TV por assinatura, que, por sua vez, são diferentes dos valores pagos por um canal de TV aberta, entre outras comparações.

Por isso, é sempre fundamental realizar alguns questionamentos:

Qual é o potencial de investimento do parceiro de distribuição e veiculação?

O preço do produto é condizente com outros produtos similares?

Esse valor de investimento é suficiente para que se tenha um produto que satisfaça os desejos e as necessidades da audiência que consomem o produto?

2.4 Praça (Canal de Marketing)

Além de identificar as características do público final dos canais de TV paga, é necessário conhecer o modelo de negócio que sustenta cada canal. Isso possibilita que o produtor seja mais assertivo ao escolher para quem ele vai oferecer o seu produto. Mas como o modelo de negócio dos canais pode influenciar essa escolha?

Os canais de TV paga podem ser divididos em dois grupos: *standard* e *premium*.

Standard	O primeiro faz parte da entrega básica da empacotadora (a empresa de TV paga que oferece o pacote de canais ao consumidor final). Dessa forma, sua receita provém da venda de espaço publicitário e seu sucesso empresarial está relacionado aos seus índices de audiência. Os conteúdos são predominantemente homogêneos e voltados para o público médio, buscando aumentar os índices de audiência do canal e a manutenção do público
	É formado pelos canais que são oferecidos como conteúdos especiais das empacotadoras, tendo sua receita proveniente da venda de assinaturas extras, ou seja, seu sucesso está relacionado a venda de

Premium	novos ingressos. Aqui, a métrica de sucesso é a conversão de público: quanto mais atenção o produto obter, maior será a possibilidade de sucesso. Por isso, o conteúdo desses canais, geralmente, é mais heterogêneo e de vanguarda.
---------	--

Por ser o caminho pelo qual o consumidor irá se relacionar com o produto criado, é essencial que o produtor tenha total domínio técnico sobre o componente praça, evitando que ele seja negligenciado na estratégia de negócios da produtora.

Ao desenvolver sua carteira de produtos, o produtor deve fazer alguns questionamentos:

Qual é o canal certo para a distribuição do produto?

Qual é o perfil do público do canal escolhido?

Qual é o modelo de negócios do canal?

O canal tem sua receita baseada em venda de publicidade ou venda de ingresso?

Qual é o valor que esse canal costuma pagar por cada minuto produzido por ele?

É possível perceber que a política pública de incentivo ao audiovisual gera uma distorção na prática do mercado. Isso porque não basta fazer um investimento massivo na produção de um produto audiovisual se há uma limitação sobre o valor de investimento em promoção, o que restringe o estímulo ao consumo desse produto.



você sabia?

Além das limitações impostas pelo componente econômico, há também um despreparo do produtor para lidar com as questões relacionadas à promoção de um produto, uma vez que eles têm pouca habilidade para aplicar ferramentas de comunicação. E os produtos são concebidos de forma que não levam em consideração as necessidades do consumidor, o que dificulta ainda mais a promoção dos seus pontos fortes.

Na prática, o produtor precisa desenvolver um plano de comunicação que evidencie os diferenciais e os valores de sua produção, visando estimular o consumo do público-alvo.



Fonte: © Said Marroun // Shutterstock.

Esse plano de comunicação deve delinear todas as ferramentas pelas quais será estabelecida uma relação entre o produto e o consumidor, que pode ir além daquela instituída pelo próprio produto. O plano de ação precisa, ainda, considerar peças de comunicação para múltiplas mídias e pontos de contato, para que, dessa maneira, o produto alcance êxito. É preciso levar em consideração, ainda, a aplicação de recursos em P&A.



Fique de olho

O que é P&A? P&A (*Print and Advertising*) é uma expressão em inglês que se refere ao financiamento feito para a produção das cópias de um filme, que serão distribuídas, e ao investimento feito na compra de espaço publicitário na TV, rádio, revistas, jornais etc., para a divulgação do filme.

Portanto, é fundamental identificar em qual estágio o produto está e, a partir daí, traçar uma estratégia que evidencie os valores daquilo que se está querendo vender. Algumas questões podem ajudar a desenvolver a estratégia de promoção do produto audiovisual:

O que o produto tem de especial?

Como esse produto poderá ajudar o canal a alcançar suas estratégias de crescimento?

Como é possível mostrar para o executivo do canal que o produto é um investimento e não um custo?

Em quais referências o produto se baseia? Essas referências têm dados quantitativos e qualitativos que possam ser utilizados no momento da venda?

O produto tem diferenciais de produção, como modelo de produção, casting e equipe técnica?

Já durante o período de captação, o foco deve ser a estratégia de divulgação da captação. As seguintes perguntas podem ser realizadas nesta etapa:

Qual é a estratégia de captação?

Qual é o valor de investimento do produto?

Qual é o tempo de execução?

Que retorno o produto dará ao investidor (lucro, exposição de marca, posicionamento)?

Existem referências de sucesso que possam ser úteis para o produto em questão?

Parte do investimento total já foi captada?

Quais são os possíveis investidores?

Por fim, é hora de estabelecer comunicação com a audiência ou com os espectadores. Esse é o momento de estreitar a relação com os parceiros de distribuição e veiculação, pois eles terão muito a contribuir com o sucesso do produto. Mas cabe ao produtor fazer os seguintes questionamentos:

Os principais valores do produto estão sendo comunicados à audiência?

É possível apresentar as premissas básicas do produto?

O material produzido para a divulgação faz jus à qualidade de produção do produto?

A estratégia de distribuição adotada pelo canal, ou pela distribuidora, é a melhor que o produto pode ter?

Como qualquer outro, o produto audiovisual precisa ser publicado por meio das ferramentas do marketing e da publicidade.

3 O modelo do negócio audiovisual e mix de produtos

Este capítulo propõe uma reflexão para aqueles que já têm uma produtora ou que estão pensando em empreender nesse caminho: os seus produtos têm um modelo de negócios definido? O objetivo deste capítulo, no entanto, não é apresentar um modelo de negócios para a sua produtora. A ideia, aqui, é apresentar a importância de aplicar o conceito de modelo de negócios também aos produtos, pensando em valores que os tornem únicos.

3.1 Modelo de negócios

Existem muitos conceitos que definem o que é um modelo de negócios – e você pode se aprofundar sobre o tema no volume *Gestão e Empreendedorismo*. Nesse sentido, vale ressaltar que o Canvas (ou *Business Model Canvas*, ou Quadro de Modelo de Negócios) foi proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, no livro *Business Model Generation* e é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que possibilita visualizar e lidar simultaneamente com todos os componentes que fazem parte de uma empresa ou produto, conforme apresenta a figura a seguir.



Fonte: © Fluke Cha // Shutterstock.

O Canvas, que apresenta visualmente todos os grupos relacionados ao modelo de negócios, pode ser dividido em duas partes. Observe, na figura apresentada, que à direita estão todas as atividades relacionadas aos clientes e às fontes de receita; já no lado esquerdo estão todas as estruturas operacionais necessárias para o negócio. Essas duas partes convergem no centro do quadro, que é o cerne de qualquer modelo de negócios: a proposta de valor, ou seja, aquilo que vai suprir os desejos e as necessidades do público.

Vamos praticar?

Agora que o conceito básico de um modelo de negócios já foi apresentado, pegue um bloco autoadesivo e uma caneta para elaborar o Canvas dos seus produtos. Para auxiliar neste processo, acompanhe, a seguir, o modelo de negócios (hipotético) da série *House of cards*, primeira produção original da Netflix a ganhar projeção global. A série foi baseada em um novo modelo de cruzamento de dados para reconhecer os desejos e as necessidades da audiência. A ideia, a partir de agora, é responder à seguinte pergunta:

Se os executivos da Netflix e os produtores da série tivessem elaborado um Canvas, como ele seria?



3.2 Proposta de valor

Para começar, algumas perguntas fundamentais devem ser respondidas:

Qual valor o produto entrega ao cliente?

Qual valor a empresa entrega ao cliente?

Qual necessidade do cliente está sendo atendida?

Considerando a série *House of Cards*, objeto da análise realizada aqui, os executivos da Netflix identificaram, em um primeiro momento, grande demanda por uma minissérie britânica de drama político, exibida na década de 1990, em quatro episódios.

você sabia?



A série original também se chamava *House of Cards* e foi lançada pela rede BBC após o fim do mandato de Margaret Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido. Além disso, eles também constataram que, na época, havia enorme procura por conteúdos com o ator Kevin Spacey. Outro ponto observado na ocasião foi que o cenário político americano – e mundial – estava passando pelo começo de uma grande transformação, o que representava uma visão sobre o *Zeitgeist*.

A resposta dos executivos para essas demandas foi, então, criar uma narrativa de um drama político ficcional, que resgatava elementos de sucesso de séries dos anos 1990, transportada para a atualidade. Assim, *House of Cards* foi produzida a partir de um romance homônimo, do autor Michael Dobbs, e da minissérie britânica, tendo o ator Kevin Spacey como protagonista. Ou seja, a proposta de valor do produto traduzia exatamente as necessidades do público.

Ouçã o podcast a seguir para conhecer mais sobre o modelo de negócios.

<https://player.vimeo.com/video/540273258>

3.3 Segmento de clientes

Neste campo do Canvas, as principais perguntas a serem realizadas são: você conhece os clientes com os quais o seu produto se relaciona? Qual é o canal? Quem é o distribuidor? Qual é a plataforma? Quem é o consumidor final? Dentro de todos os grupos, quais são os consumidores mais importantes?



você sabia?

Os produtores da série *House of Cards* tinham à disposição um considerável volume de informações sobre os hábitos do consumidor que eles projetaram para o produto, a ponto de saber qual ator seria ideal para viver o protagonista. E isso, obviamente, contribuiu para que a série se tornasse um sucesso de público.

Em matéria publicada pela revista *Variety*, em 2015, *House of Cards* aparecia como um dos produtos mais consumidos da Netflix. A terceira temporada, por exemplo, alcançou 6,5% do público total da plataforma nos primeiros 30 dias após o seu lançamento (WALLENSTEIN, 2015).

3.4 Canais

Esse segmento faz uma referência direta a um dos Ps do marketing: a praça. Aqui é preciso fazer a seguinte análise: eu conheço os meios pelos quais eu me conecto ao meu cliente?



Fique de olho

Em 2013, quando a série *House of Cards* foi lançada, a Netflix era uma plataforma emergente. Nesse ponto, não era suficiente apenas dialogar com os clientes que já faziam parte da sua base de usuários.

Conforme apresentado anteriormente, o tema da série estava ligado ao *Zeitgeist* e à política, o que contribuiria para catapultar a série como assunto recorrente na mídia tradicional. Era preciso, então, um trabalho incisivo da equipe de relações públicas para ampliar a visibilidade da série nas mídias tradicionais e, dessa forma, converter novos usuários para a plataforma.

3.5 Relacionamento

Neste bloco do Canvas, a pergunta fundamental é: como as minhas camadas de clientes se conectam?



Fonte: © imtmphoto // Shutterstock.

No caso de *House of Cards*, existia uma vantagem competitiva da Netflix e, conseqüentemente, da série. Isso porque os usuários estavam na plataforma para

consumir e se relacionar com os produtos. E, como o tema da série estava ligado ao clima cultural, eles funcionariam como vetor para a conversão de novos clientes.

É importante destacar que isso foi possível porque a série conseguiu gerar diálogo entre os assinantes, em um movimento de formação de agenda cultural, que foi traduzida na criação de uma comunidade de fãs em torno do produto.

3.6 Recursos-chave

Para definir esse ponto é preciso responder o que é operacionalmente necessário para que seja possível estabelecer uma relação de valor para os clientes. A pergunta fundamental é: quais são os recursos principais que a proposta de valor requer?

Para conceber o produto, a Netflix decidiu recorrer ao criador da série original, exibida pela BBC.

Além disso, a plataforma também foi atrás de recursos como o ator Kevin Spacey e de outro ativo muito procurado entre os títulos da plataforma: os produtos dirigidos pelo diretor norte-americano David Fincher.

A base de assinantes que já existia na própria plataforma era um fator a ser considerado também.

Ao unir esses recursos, a Netflix mitigava, e muito, os riscos da série, aumentando consideravelmente as possibilidades de sucesso.

3.7 Atividades-chave

Esse é o campo em que, talvez, a maior parte dos produtores navegue com mais tranquilidade, considerando que a pergunta a ser respondida é: quais são as atividades que eu devo desempenhar para cumprir a proposta de valor?



Fonte: © guruXOX // Shutterstock.

No caso da Netflix, ter nomes de peso da produção audiovisual mundial certamente ajudaria nas fases do processo. Porém, a empresa precisou passar a desempenhar funções que, até então, não desempenhava, o que a obrigaria a uma série de contratações para suprir as necessidades da atividade-chave. Porém, era necessário conseguir traduzir os números e os dados levantados na plataforma em uma narrativa audiovisual que fosse relevante do ponto de vista do conteúdo e da estética que pudesse suprimir as necessidades do público. Além disso, os produtores e a plataforma de distribuição, precisariam estabelecer, através do marketing, uma comunicação correta dos atributos e diferenciais da série.

3.8 Parcerias-chave

É possível que, no momento da elaboração do Canvas, este seja o campo que receba mais papéis autoadesivos. Afinal, aqui é necessário responder perguntas como: quais são os principais parceiros e fornecedores necessários para que o modelo de negócio funcione?



Fonte: © Olena Yakobchuk // Shutterstock.

Por ser uma atividade que até então a Netflix não exercia (considerando que *House of Cards* era a primeira série original da plataforma), os executivos sabiam que, para que o produto tivesse êxito, seria preciso se cercar de grande número de profissionais experientes e produtoras parceiras para a produção.

Por isso, a série contou com 12 produtores executivos experientes além de quatro empresas produtoras.

Produtores executivos

David Fincher, Kevin Spacey, Eric Roth, Joshua Donen, Dana Brunetti, Andrew Davies, Michael Dobbs, John Melfi, Beau Willimon, David Manson, John David Coles e Robin Wright.

Empresas

Media Rights Capital, Trigger Street Productions, Wade\Thomas Productions e Knight Takes King Productions.

3.9 Estrutura de Custo e Fontes de Receita

Este é outro campo de domínio do produtor, pois aqui deve-se responder à pergunta mais cara do quadro: quais são os principais custos do modelo de negócio?

Para *House of Cards*, os custos de uma produção que envolvia astros mundiais, um diretor badalado e baseada em uma série de sucesso já produzida não seriam fáceis de serem gerenciados, muito menos pagos. Mas o produto precisava ser pensado como um produto de excelência, considerando todas as informações levantadas até então e o cenário projetado para a produção.

Por último, mas não menos importante, chega-se ao ponto em que é necessário responder: como ganhar dinheiro por meio de cada segmento de cliente? A fonte de receita.

Para produzir um produto da magnitude de *House of Cards* era preciso pensar em múltiplas fontes de receita.

Primeira fonte de receita

A primeira delas, e talvez a mais óbvia, era a base de assinantes da plataforma. Mas esse número não seria o suficiente, uma vez que, em 2013, a Netflix ainda não tinha o alcance que tem hoje.

Segunda fonte de receita

Como solução, a empresa buscou investidores de private equity. No entanto, isso também ainda não seria o suficiente para bancar uma produção tão audaciosa.

Terceira fonte de receita

Aqui a solução foi encontrar uma marca disposta a participar do financiamento da série; ou melhor do que apenas uma marca seria um conjunto de marcas. Assim, a Netflix, apresentou *House of Cards* para o WPP Group, um dos maiores conglomerado de agências de publicidade e comunicação do mundo, para que as marcas representadas pelo grupo pudessem pagar parte da conta.

Por causa disso, algumas dezenas de marcas fizeram *product placement* na série, desde sua primeira temporada.



Fique de olho

O que é *product placement*? *Product placement* é quando uma marca é inserida dentro do conteúdo produzido de uma forma contextualizada.

Após preencher todos esses campos do Canvas, é possível ter uma visão mais ampla sobre a proposta de valor do produto de uma empresa. É válido destacar que utilizar um bloco adesivo permite maior dinamismo nas respostas, colando, descolando e questionando aquilo que a produtora oferece ao mercado e se o valor gerado atende um desejo e uma necessidade em todas as camadas de clientes.



Fique de olho

É importante entender o Canvas como um documento vivo, que deve ser preenchido e revisitado constantemente, ligado diretamente à necessidade dos clientes. Essa é mais uma das ferramentas que podem ser utilizadas pelo produtor para conseguir transpor as limitações das fontes de financiamento.

Cabe reforçar, no entanto, que a principal função do Canvas é solidificar no empreendedor uma visão sobre a proposta de valor do seu produto, entendendo o que o torna único em um ambiente saturado de produtos com propostas semelhantes.

As perguntas fundamentais para esse processo são:

Qual valor eu entrego ao meu cliente?

Quem são os clientes com quem me relaciono?

Como me conecto aos meus clientes?

Como meus vários clientes se conectam entre si?

Quais recursos minha proposta de valor precisa?

Quais atividades eu preciso desempenhar?

Quem são meus parceiros e fornecedores?

Quais são os principais custos?

O produtor brasileiro tem grande capacidade técnica para lidar com os processos que envolvem o estágio de produção do produto audiovisual. No entanto, faltam a ele as ferramentas e os conhecimentos que envolvem a destinação do produto, o que reduz as possibilidades de sucesso de uma produção.

Até aqui, foram apresentadas algumas ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar o produtor na escolha dos produtos que serão ofertados.



Fique de olho

Cabe entender que não é incomum que uma produtora tenha em seu portfólio grande quantidade de produtos, dos mais diversos perfis, públicos, gêneros, tamanho de investimento, entre outras especificações. E isso gera, frequentemente, a falta de foco nas ações de venda, bem como a pulverização da capacidade de investimento do produtor. Consequentemente, isso pode levar a um material de venda inadequado.

Além disso, não é raro que o produtor aborde um canal ou uma distribuidora com uma quantidade considerável de propriedades dos mais variados perfis, públicos, gêneros, tamanho de investimento etc. Isso pode, no melhor dos cenários, deixar uma imagem de despreparo por parte do produtor, ou seja, fica evidente que ele desconhece seu consumidor. E, em meio a uma quantidade gigantesca de oferta, o produtor pode acabar perdendo a oportunidade de fechar uma parceria com o canal.



Fique de olho

É preciso considerar o fato de que os executivos dos canais, das produtoras, das plataformas e das marcas, bem como os investidores, têm uma rotina atribulada e costumam receber grande quantidade de propostas para novos produtos, vindas de diversas produtoras, com diferentes capacidades de produção. Portanto, ao conquistar a oportunidade de apresentar uma propriedade para um executivo, o produtor deve oferecer o produto capaz de sanar seus desejos e suas necessidades.

Para Kotler e Keller (2006, p. 23), nesse processo “a oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor.

Mas, como é possível definir a melhor oferta para o portfólio da produtora? O passo a passo a seguir mostra como sistematizar a escolha das propriedades intelectuais que farão parte desse acervo.

1

Identifique a demanda: entender os perfis e os comportamentos do público por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas.

2

Faça cruzamentos e veja os *benchmarks*: cruzar as informações do público elencadas e compreender as estratégias da concorrência.

3

O inverso também vale: identificar o que a concorrência não está atendendo totalmente em relação aos desejos do público e tentar criar estratégias inovadoras.

4

Gere valor: gerar valor na empresa e no produto, com base nos perfis definidos e nas informações cruzadas.

5

Let it go: deixar o produto de lado, caso se perceba que tal produto não tem relação, por exemplo, com determinado executivo de canal, ou caso o produtor não tenha facilidade ou domínio de determinado assunto.

Veja mais detalhadamente esses passos no vídeo a seguir.

<https://player.vimeo.com/video/540293916>

4 Gestão de times criativos – da fase de desenvolvimento à pós-produção

O objetivo deste capítulo é apresentar ao produtor a importância da gestão dos times criativos e de produção para o desenvolvimento do produto audiovisual; conceituar as

ferramentas para que o produtor possa administrar as diversas equipes que lidarão com o produto durante o processo de produção; e desenvolver a cultura de times. O vídeo a seguir trata mais especificamente desse assunto.

<https://player.vimeo.com/video/540300686>

4.1 A formalização deve acompanhar a transparência

A formalização pode ser feita por meio de *e-mails*, mas é indicada a criação de um memorando de entendimento, documento preliminar que serve para formalizar termos e detalhes de acordos verbais. Ele dita, em termos gerais, os direitos e deveres de cada uma das partes envolvidas e serve como base para que os advogados possam redigir um futuro contrato. O memorando pode ser dividido em três partes:

Objeto Define a finalidade do documento. Por exemplo: estabelecer relação entre a Produtora X e o Criador Y, pelos direitos de exploração da obra Z.

Direitos Lista os direitos de cada uma das partes. Direitos econômicos, como remunerações; adiantamentos de investimento em desenvolvimento; e percentuais de participação do direito autoral patrimonial de cada parte. Além disso, relaciona também os direitos à Receita Líquida do Produtor (RLP), se existirem, como as divisões de receita de produtos derivados; e de lucros de produtos ancilares etc.; e outros direitos, como exercer cargo durante a fase de produção; direitos de desempenhar liderança criativa; direitos de utilização de imagem etc.

Deveres Lista os deveres de cada uma das partes, ou seja, a descrição do que cada uma das partes deve fazer ao longo da relação, como: apresentar a titularidade da obra em questão; contratar uma equipe de desenvolvimento; fazer um material de vendas; empregar esforço de venda; administrar e produzir o produto final; entregar todo o material já produzido até o presente momento; desenrolar qualquer possível impedimento jurídico para a realização da obra etc.

No vídeo a seguir, são apresentados mais detalhes sobre o assunto.

<https://player.vimeo.com/video/540305076>

4.2 Relacionamento com as equipes de produção

Existem diferentes formas de organizar as equipes de produção. Para cada valor de investimento há um desenho de produção que pode ser melhor empregado. No entanto, mais importante do que descrever cargos e funções, é preciso estabelecer as relações que cada uma das funções exerce, afinal, o produto audiovisual é coletivo.

Nesse sentido, o produtor precisa gerir equipes multidisciplinares e com necessidades específicas.



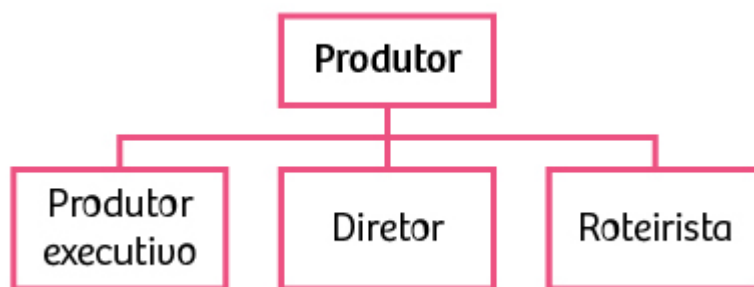
Fique de olho

O produtor não precisa ser especialista em cada uma das áreas de produção, mas deve ter uma referência geral de cada uma delas.

Este material aborda um grupo de estrutura hierárquica de uma produção de grande porte, para ter uma visão mais ilustrativa das principais relações do produtor com as áreas.

4.2.1 Produtor

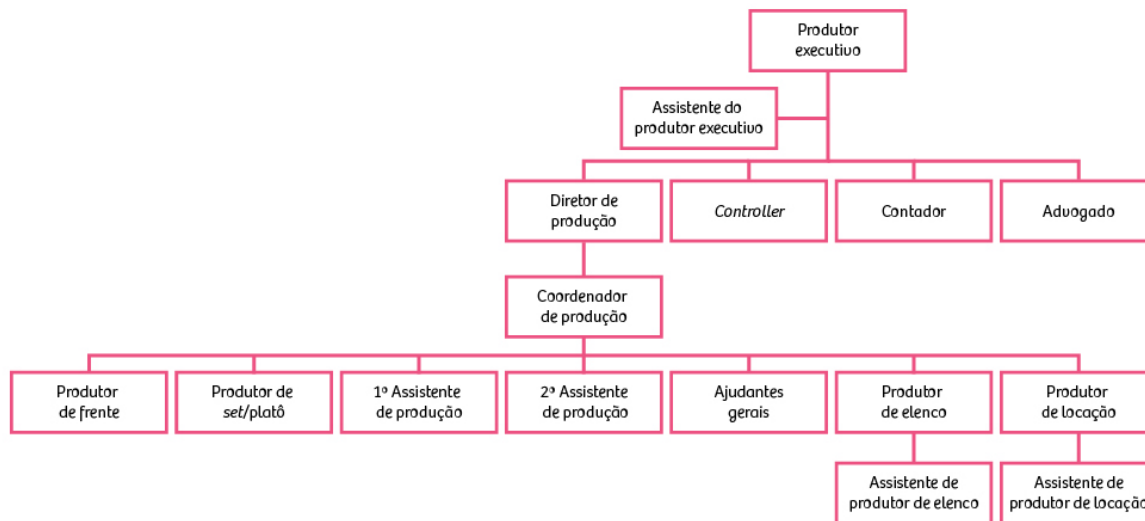
Hierarquicamente, é o cargo mais alto dentro de uma produção, cabendo a ele as principais decisões que impactam diretamente na proposta de valor do produto. Além disso, o produtor é responsável pela resolução de impasses entre os diversos departamentos, principalmente aqueles relacionados ao núcleo principal da produção audiovisual, que é formado por: produtor executivo, diretor e roteirista.



4.2.2 Produtor executivo

É responsável pela gestão administrativa do filme, devendo decidir sobre a utilização dos recursos (pessoas, equipamentos, materiais) dentro de um orçamento definido e um cronograma projetado, para que, dessa maneira, o produto audiovisual seja realizado.

Além de se relacionar diretamente com um time de profissionais de caráter administrativo, o produtor executivo também estabelecerá relação com todos os demais técnicos, uma vez que faz a contratação dos membros dos times. A Figura 6.3 a seguir apresenta exemplos de profissionais que poderão se relacionar com o produtor executivo.



4.2.3 Diretor

É o responsável pela consolidação do trabalho das equipes técnicas, após essas responderem às diversas necessidades técnicas que compõe o produto audiovisual. É responsável, ainda, pela manutenção da unidade audiovisual, que responde ao propósito do produto. A Figura 6.4 a seguir apresenta exemplos de profissionais que se relacionam de modo subordinado ao diretor.

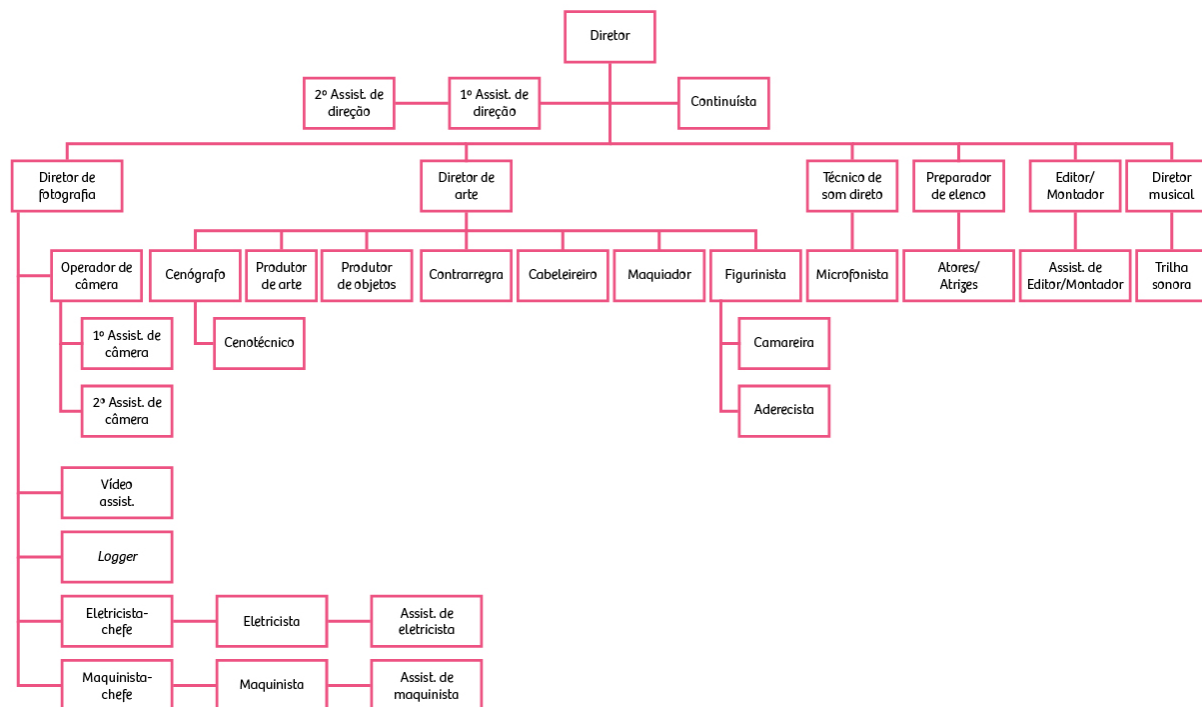


Figura 7 - Hierarquia de produção executiva

4.2.4 Roteirista

É o responsável por estruturar a narrativa que melhor irá responder à proposta de valor definida pelo produtor. É quem, inicialmente, dará corpo às respostas e às necessidades do produto.



você sabia?

O roteirista pode trabalhar sozinho ou em conjunto com outros roteiristas, além disso, pode ter o apoio de pesquisadores e consultores técnicos.

Apesar de, muitas vezes, não participar da fase de produção, o roteirista é fundamental para a concretização do produto final. Assim, qualquer mudança no roteiro original deve passar pela sua avaliação.

5 Orçamento e cronograma

O objetivo deste capítulo é apresentar ao produtor os conceitos básicos relacionados ao desenvolvimento de um orçamento de uma produção audiovisual. Este conteúdo é uma atualização do material desenvolvido por Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes na primeira edição do Programa Objetiva, no Módulo Gestão Empresarial, volume 2, Gestão do Produto Audiovisual.

5.1 Definições de Orçamento

Existem diferentes definições para orçamento. Aqui iremos adotar o conceito apresentado por Tung (1975, p. 22).

O orçamento consiste na formalização e sistematização das tarefas de planejamento e controle. A gestão orçamentária se apoia em previsões, função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem o controle.

Ou seja, mais do que um método para elencar custos, o orçamento é uma ferramenta de controle que deve ser utilizada pelo produtor durante todo o processo de produção.

De forma simplificada, pode-se entender que a sistematização do orçamento consiste em estabelecer uma relação entre a quantidade de recurso aplicado multiplicado pelo tempo em que esse recurso será alocado em determinada atividade.

Assim, a elaboração prévia e bem estruturada do orçamento de um produto audiovisual é de fundamental importância para um bom gerenciamento, na época de produção do filme.

Se bem planejado, ele ajuda a gerenciar o projeto em todas as suas etapas, evitando estouros pontuais ou de todo o orçamento.

5.2 Variáveis que impactam no orçamento

Inúmeras são as variáveis que influenciam na elaboração de um orçamento e muitas delas são difíceis de prever. As variáveis que se pode ter em mente na hora de elaborar um orçamento para evitar problemas futuros e manter a saúde financeira do projeto são:

Roteiro

A base para qualquer orçamentação e o principal item que influencia diretamente no orçamento é o roteiro. Dependendo do que estiver descrito nele, o orçamento pode custar x ou 10x. O ideal para se elaborar um orçamento mais próximo da realidade do projeto é já ter a análise técnica e um diretor atrelado ao mesmo, que dirá quais são suas expectativas em relação à execução das cenas. Porém, na maioria das vezes, isso não é possível. Nesse caso, o produtor, ou o produtor executivo, deve ser capaz de fazer um orçamento estimado, porém exequível para o projeto. Portanto, pressupõe-se a leitura prévia do roteiro por tais profissionais para a realização da primeira análise como base para a elaboração do orçamento. Eventualmente, alguns pontos são passíveis de revisão em determinado roteiro para adequação ao orçamento, os quais devem ser discutidos com o roteirista e/ou diretor.

Formato de captação e masterização

O formato de captação e masterização de uma obra tem muita influência sobre seus custos. Se uma obra é finalizada em película 35 mm, por exemplo, os custos de produção (como aquisição de material sensível) e de pós-produção (como custos

com telecinagens e transfer), impactam, consideravelmente, no orçamento global do projeto. A opção por câmeras digitais de ponta também encarece o projeto, tendo em vista não somente os custos de locação e dos acessórios das mesmas, mas também o tamanho e as especificações técnicas dos arquivos, que impactam nos valores de finalização. Imagens captadas em 4K, por exemplo, ainda custam mais para serem finalizadas do que as captadas em 2K.

Tipo de obra

Esta é uma variável importante para o orçamento. Filmes documentários, em geral, são mais baratos por exigirem uma equipe menor e multifuncional, além de não precisarem de elenco, cenários, muitos equipamentos de luz, figurino etc. Filmes em animação, geralmente, são os mais caros, por serem demasiadamente lentos para produzir e exigirem mão de obra específica e qualificada, ainda escassa no Brasil. Essas colocações são tendências, obviamente existem filmes em animação que custam menos que filmes em *live action* ou documentário, e assim por diante, mas devem ser lembradas para a elaboração dos orçamentos;

Duração da obra

Em filmes em *live action*, tanto ficção quanto documentário, o tempo final não impacta muito no orçamento; já nos projetos em animação, cada minuto a mais de produto final terá uma forte influência no orçamento. Para evitar tais desperdícios é importante que a etapa de planejamento da produção, como a elaboração dos *storyboards* e dos *animatics*, seja realizada de maneira bastante criteriosa, evitando desperdícios futuros ou rombos orçamentários para produzir algo que não estava previsto.

Locações

Para os projetos que exigem locações, é importante atentar para alguns itens, como a quantidade e a localização das mesmas (local, regional ou internacional) e até mesmo a forma e o tempo de deslocamento da equipe para chegar até elas. A utilização de locações internas ou externas também influencia na elaboração do orçamento, uma vez que um projeto que tenha muitas externas está, por exemplo, sujeito a variações climáticas ou intempéries do dia a dia que podem causar o cancelamento de determinada diária. Outro fator importante a se observar é se o filme será gravado em locações ou estúdio.

Elenco

O elenco pode ser um dos principais itens impactantes no orçamento, se, por exemplo, optar-se por trabalhar com um elenco de famosos. Os cachês dos atores mais cobiçados podem ser mais altos do que os custos de produção. A presença de crianças e animais no roteiro também deve ser observada por exigirem, além de profissionais especializados para lidar com elas, um tempo muito maior de filmagem, o que impacta no número de diárias de filmagens, aumentando o custo do projeto.

Finalização

Os elementos que compõem a finalização de determinado filme também influenciam no orçamento:

- - Quantidade de material bruto – Quanto mais material bruto existir, mais tempo de ilha de edição e editor serão necessários para concluir o projeto;
- - Ritmo de edição – Materiais como videoclipes ou montagens, que são extremamente clipados e têm que ser sincados com o ritmo da música, por exemplo, dependem mais tempo de edição.

Legendas, GCs e textos

Esses materiais normalmente exigem profissionais especializados e tempo para serem desenvolvidos e inseridos no filme.

Imagens em movimento ou iconográficas

Custos de aquisição desse tipo de imagens devem ser considerados.

Grafismos ou animações

Custos específicos devem ser alocados para esses casos, em função da quantidade dos mesmos.

Trilha sonora

A trilha sonora de um filme pode representar um percentual significativo do orçamento, dependendo, primeiramente, se ela será original ou adaptada. No caso de trilhas originais, o estilo das músicas faz a diferença. Trilhas orquestradas, por exemplo, são bastante onerosas. No caso de trilha adaptada, o montante que se gasta em clearance (licenças de composições e fonogramas) também deve ser considerado.

Som direto ou dublagens

Alguns tipos de gravações prejudicam muito a captação de som direto, como gravações em praias, por exemplo. Nesses casos ou quando o diretor optar, deve-se prever no orçamento diárias a mais para o elenco na gravação dos diálogos, bem como o custo de gravação dos mesmos em estúdio.

Montagens especiais

Todos os procedimentos que exigirem montagens especiais devem ser analisados com cuidado na hora de se elaborar o orçamento. Um personagem que exija uma maquiagem especial em muitas cenas, por exemplo, pode encarecer consideravelmente o projeto.

Deliveries

É importante sempre ter em mente quais serão as masters finais do projeto negociadas com os patrocinadores, propostas para um edital ou até mesmo ideais para determinado projeto. Para mais detalhes sobre *deliveries*, consultar o Módulo 3 - Distribuição.

Outros exemplos que podem encarecer o orçamento: locações em aeroportos, figurinos de época e uso frequente de equipamentos especiais, como *drones*, *guas*, *steadycam* etc.

Atualmente, os orçamentos são pensados para atender às múltiplas plataformas, para que o produto audiovisual estabeleça relação com um maior número de pontos de contato com a audiência.



Fique de olho

O consumo de mídia se modificou profundamente e o público está cada dia mais pulverizado. Por isso, pensar em uma estrutura orçamentária que comporte diversos meios é essencial para que o produtor otimize sua capacidade de investimento e maximize as possibilidades de retorno.

É fundamental lembrar, no entanto, que cada formato de finalização de uma obra tem um custo específico e um trabalho que demanda maior ou menor investimento.

5.3 Valores de referência de mercado

Os valores de cachês de equipe e elenco variam absurdamente caso a caso, uma vez que dependem da realidade de cada um dos profissionais envolvidos no projeto. Profissionais mais experientes e famosos, sem dúvida, custam mais ao projeto, mas, por outro lado, podem fazer a diferença. Portanto, conforme mencionado anteriormente, é importante adequar os profissionais à necessidade e à realidade orçamentária do projeto.

Como base para a elaboração do orçamento, pode-se usar algumas tabelas de referência de valores de mão de obra e serviços existentes no mercado.



você quer ler?

As tabelas do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual (SINDCINE) dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e Distrito Federal ou do Sindicato Interestadual dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual (STIC) dos Estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins estabelecem o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual, ou seja, nenhum profissional pode ser contratado com cachês menores daqueles estabelecidos nas respectivas tabelas.

[Acesse](#)

Outra referência de valores que pode ser usada e que, nesse caso, envolve também os valores de serviços e não só de mão de obra.



você quer ler?

A tabela é utilizada pela Secretaria Especial da Cultura, do Ministério do Turismo e pela Secretaria Estadual da Cultura de São Paulo para aprovação de projetos inscritos na Lei nº 8.313/1991 (Lei Rouanet) e no Programa de Ação Cultural (PROAC).

[Acesse](#)

5.4 Modelo de Orçamento

Existem inúmeros modelos de planilhas orçamentárias que podem ser adotados para uma boa orçamentação, mas o modelo sugerido neste guia é o exigido pela ANCINE para aprovação de projetos, o qual também é utilizado por diversos editais de fomento.



você quer ler?

O modelo pode ser encontrado no *site* da ANCINE, no item **orçamento**.

[Acesse](#)

5.5 Etapas de um Projeto Audiovisual: Atividades Principais

Até aqui, foram analisados os tipos de recurso e como eles impactam diretamente no desenvolvimento do orçamento. Agora, é importante considerar a outra variável que compõe o orçamento. Para isso, serão apresentadas as etapas da produção do produto audiovisual, para que, dessa maneira, seja possível prever a quantidade de tempo que os recursos serão aplicados.

Os projetos audiovisuais podem ser divididos em cinco etapas principais de realização, que facilitam e organizam a sua execução. Essas etapas são conhecidas como:

1

Desenvolvimento.

2

Pré-produção.

3

Produção.

4

Pós-produção.

5

Distribuição.

Cada uma dessas etapas será explicada na sequência, exceto distribuição, que será amplamente discutida no Módulo Distribuição.

5.5.1 Desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento é aquela na qual serão realizadas as atividades necessárias para que o projeto se torne estruturado e esteja apto a começar a ser produzido. Alguns passos fundamentais para essa etapa envolvem:

Criação do argumento e registro na FBN.

Pesquisa (quando for o caso), desenvolvimento do roteiro e registro na FBN.

Aquisição dos direitos do roteiro por parte da produtora.

Definição do diretor do filme.

Elaboração do objetivo, justificativa e proposta de direção para o projeto, quando for o caso. Lembrando que esses itens são comumente requeridos nos mais diversos editais de fomento.

Elaboração dos concepts boards para projetos em animação.

Produção do episódio piloto para projetos de séries de TV (quando for o caso).

Elaboração do orçamento analítico.

Inscrição na ANCINE e/ou Leis de Incentivo.

Elaboração do book de captação.

Captação de recursos.

5.5.2 Pré-produção

A etapa de pré-produção de um projeto é aquela na qual será feito todo o planejamento técnico para a realização das filmagens. É uma etapa de fundamental importância e é

essencial que seja feita com calma e critério para que as etapas seguintes fluam de maneira mais segura e com o menor número de contratempos possíveis. Filmagens bem-sucedidas dependem de uma pré-produção bem feita. Para que essa etapa aconteça, é recomendável que o filme já tenha recursos captados e liberados para que a próxima etapa, a de produção, aconteça em data não muito distante.

As principais atividades a serem realizadas na pré-produção estão listadas a seguir. Não existe uma ordem rígida para que essas etapas ocorram; elas podem se sobrepor, tendo em vista as diferentes equipes envolvidas.

Definição e contratação da equipe principal

Normalmente, quem define a equipe principal é o produtor, juntamente com o produtor executivo e o diretor. Num segundo momento, para a equipe técnica, o diretor de produção pode contribuir. É fundamental, na definição de uma equipe, levar em conta não só as qualidades técnicas de cada profissional, como também a capacidade que cada um tem de lidar com os demais membros da equipe ou a afinidade entre eles. Isso porque obras audiovisuais são obras coletivas e problemas interpessoais entre os membros da equipe acontecem com frequência. Minimizar tais problemas e manter um clima de cooperação durante a realização do trabalho é uma boa estratégia.

Reuniões de produção (gerais e específicas)

As reuniões gerais de produção são as que os diretores técnicos estão presentes. Nelas, será feita a leitura do roteiro e o diretor passará aos principais técnicos suas expectativas em relação ao filme de forma geral, além de detalhes importantes de cada cena. Nas reuniões de produção específicas, as diferentes áreas técnicas discutirão suas demandas para possibilitar as providências necessárias.

Análise técnica

É uma das ferramentas mais importantes para a otimização das filmagens. Normalmente, a análise técnica geral é feita pelo assistente de direção. Em alguns casos, é feita na etapa de desenvolvimento para auxiliar na elaboração do orçamento, mas é na etapa de pré-produção que ela será feita de maneira mais criteriosa e detalhada. Após a análise técnica geral, cada área técnica (arte, fotografia etc.) fará a sua análise técnica específica, acrescentando todos os detalhes necessários à realização do filme. Na análise técnica serão definidos todos os elementos necessários às filmagens, cena a cena, permitindo, assim, a organização das equipes de produção e a definição do cronograma e do plano de produção.

Cronograma

O cronograma do projeto é uma ferramenta de gestão muito importante para que não se perca os prazos, evitando, conseqüentemente, atrasos em suas etapas, bem como na entrega do produto final. É interessante que o cronograma seja elaborado em conjunto com as áreas técnicas para que todos estejam comprometidos e capazes de cumprir os prazos estabelecidos e alinhados às expectativas e às necessidades do projeto. O cronograma deve ser constantemente atualizado, estabelecendo novos prazos para cada etapa, quando necessário. Após a definição do cronograma, este deve ser disponibilizado para todos da equipe e ficar sempre em local visível e de fácil acesso (físico ou virtual).

Plano de produção

O plano de produção é feito com base na análise técnica e no cronograma, e servirá para estabelecer quais cenas serão gravadas em cada dia.

Orçamentação

A orçamentação na etapa de pré-produção é diferente do orçamento realizado na etapa de desenvolvimento. Nesta etapa, a orçamentação deve ser detalhada para garantir que a soma de todos os itens necessários à produção não ultrapasse os valores previamente aprovados nas respectivas rubricas orçamentárias. A título de exemplo pode-se usar determinada rubrica do orçamento como equipamento de luz. No orçamento pré-definido na etapa de desenvolvimento, existe um montante para esse item. A somatória de todos os equipamentos definidos pela direção e direção de fotografia não deve ultrapassar esse montante, por isso, esse detalhamento do orçamento se faz necessário.

Produção e preparação de elenco

Todas as etapas da produção de elenco, como recrutamento de atores, testes de VT, edição dos testes, aprovação do elenco por parte da direção, bem como a preparação do elenco, ocorrem na etapa de pré-produção. Eventualmente, a escalação para o elenco principal pode acontecer ainda na etapa de desenvolvimento, uma vez que isso pode ajudar na visibilidade e credibilidade do projeto frente aos eventuais patrocinadores, porém a contratação efetiva desse elenco normalmente só ocorre na fase de pré-produção.

Produção de locação

As pesquisas, visitas e contatos com as possíveis locações para as gravações, bem como a contratação e preparação das mesmas, acontecem na etapa de pré-produção.

Cenários

Tanto no caso de se utilizar locações, como no caso de se utilizar estúdios, a produção e adaptação de ambientes, cenários e objetos acontece na etapa de pré-produção. É fundamental que todas as locações estejam prontas para serem usadas quando as filmagens iniciarem para evitar desperdício de tempo nas diárias, pois essa fase envolve grande número de profissionais. Idealmente, todos os ambientes deveriam ser testados antes das gravações, porém nem sempre isso é possível.

Produção de figurinos

Envolve a escolha de um figurino para cada cena e personagem, a compra e/ou confecção dos mesmos e as provas. A higienização e organização dos figurinos devem ser realizadas na etapa de pré-produção.

Storyboards

Apesar dos *storyboards* serem usados muito mais por projetos em animação, muitos diretores de filmes em *live action* optam por usar essa ferramenta para detalhamento das cenas, ângulos de câmeras e enquadramentos. Os *storyboards* otimizam consideravelmente a etapa de produção, em qualquer que seja o tipo de projeto.

Gravação de diálogos (projetos de animação)

A maioria dos projetos de animação realiza a gravação dos diálogos ainda na fase de pré-produção. Essa é uma etapa importante, pois esses diálogos servirão de base para a produção de todas as animações na etapa de produção. Alguns diretores preferem fazer a gravação dos diálogos na etapa de pós-produção, por questões artísticas, uma vez que a gravação prévia engessa alterações futuras que podem ser interessantes durante o período de produção do filme. Neste caso, vozes guias são gravadas para servirem de base para a produção do filme e também do *animatic*.

Animatic (projetos de animação)

O *animatic* é uma ferramenta bastante utilizada em projetos em animação para possibilitar a sistematização das cenas a serem desenvolvidas no que diz respeito a ângulos e movimentos de câmera, bem como o tempo envolvido em cada cena. O *animatic* nada mais é do que as imagens do *storyboard* organizadas em uma *timeline*, juntamente com as referências das vozes guia (ou dos diálogos finais caso já tenham sido gravados) e também algumas referências de trilha sonora.

5.5.3 Produção

Chama-se de produção o início das filmagens e pressupõe-se, para isso, que todas as atividades da etapa de pré-produção estejam concluídas.

Nas diferentes técnicas, a etapa de produção é aquela em que a teoria vira prática, com a execução do que foi definido na pré-produção.

Esta etapa está sujeita a inúmeras variáveis que podem condenar o projeto.

Por isso, conforme mencionado anteriormente, é fundamental um bom planejamento na etapa de pré-produção, o que ajuda a minimizar os problemas.

É importante ressaltar que a atividade de desprodução deve ser feita nessa etapa também.

5.4.4 Pós-produção

É na etapa de pós-produção que o filme é finalizado. Todas as imagens e sons captados são trabalhados separadamente até serem juntados de maneira sistematizada para se estabelecer a narrativa do filme. As principais atividades realizadas nesta etapa são:

Com relação ao som

Produzir a trilha sonora, gravar e editar ruídos, gravar (se for o caso) e editar diálogos, editar o som, adquirir direitos Dolby (quando for o caso) e mixar;

Com relação à imagem

Montar/editar; corrigir cor; inserir efeitos especiais, animações, créditos, CGs etc.; fazer *transfer*, masterizar e fazer as cópias para os *deliveries* predeterminados.

6 Plano de Negócios

O objetivo deste capítulo é apresentar a estrutura de um plano de negócios para o audiovisual, pensando o produto, seus custos e as potenciais fontes de receita. Inicialmente, cabe assistir ao vídeo a seguir, que traz, de forma detalhada, a estrutura do plano de negócios.

<https://player.vimeo.com/video/540309912>

6.1 Estrutura do Plano de Negócios

Para entender a estrutura do plano de negócios, segue um exemplo de um produto audiovisual fictício: a websérie *Valentina*, cujo orçamento total está previsto em R\$ 1 milhão. A ideia, com isso, é apresentar, de forma simplificada, a estrutura conceitual do plano de negócios. Por isso, cabe reforçar que, a título de exercício, serão utilizados apenas alguns valores inerentes ao produto, de modo a alcançar o ponto de equilíbrio.



Fique de olho

O que é ponto de equilíbrio? É o exato momento que, em uma empresa ou produto, as despesas totais se igualam com as receitas totais.

É importante ressaltar, ainda, que será abordado apenas o plano de negócios referente ao produto audiovisual, e não ao plano de negócios da produtora. Tanto o plano quanto a gestão de negócios de uma produtora serão amplamente discutidos no Módulo sobre Gestão e Empreendedorismo.

No cenário proposto, os produtores de *Valentina* já levantaram o modelo de negócios da série, cuja proposta de valor a torna única para o mercado, atraindo, assim, um potencial de investimento para a sua produção e grande projeção de receita de vendas. Diante disso, os produtores, então, devem transformar este modelo em um plano de negócios do produto, conforme descrito a seguir.

6.2 Saídas

Os produtores da série precisam dispor em uma planilha todos os custos relacionados ao desenvolvimento, à produção e à comercialização da série. Estes valores precisam ser listados e distribuídos em uma linha do tempo, para que, dessa forma, possam saber quando cada custo referente à série será desembolsado.

Apesar de apresentar uma estrutura de custos, o plano de negócios não deve ser confundido com o orçamento de produção do projeto. Isso porque enquanto o orçamento de produção apresenta todas as projeções de custos de produção, o plano de negócios utiliza apenas sua consolidação. O custo consolidado do orçamento de produção deve ser acrescentado aos demais custos do projeto, e todos esses devem ser distribuídos conforme o seu desembolso, como representado na tabela a seguir.

Série Valentina										
	Valor Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Saídas										
Orçamento de Produção	-R\$ 1.000.000,00	50.000,00	100.000,00	250.000,00	350.000,00	150.000,00	100.000,00			
Marketing/Lançamento	R\$ 300.000,00					50.000,00		100.000,00	100.000,00	100.000,00

Nesse caso, foram listadas apenas duas saídas referentes ao produto. Porém, o produtor deve listar, no projeto, todas as saídas relacionadas ao produto que será produzido, bem como todas as suas fases.

6.3 Entradas

Nessa etapa, o produtor deve listar todas as projeções de entradas de recursos que estão relacionados à produção e à comercialização do produto. Para facilitar a visualização e o entendimento sobre os recursos, é possível agrupá-los em dois grandes grupos: financiamento e receita.

6.3.1 Financiamento

O financiamento pode ser entendido como todas as formas de recurso que o produtor irá buscar para que o seu produto seja produzido, podendo ser público ou privado, de forma que consiga enxergar sua estratégia de obtenção de recursos para a viabilização do produto.



Fonte: © Moobin // Shutterstock,

É importante que o plano de negócios do produto seja baseado em projeções reais, para que, dessa forma, o produtor mantenha a saúde do seu projeto e consiga viabilizá-lo de maneira sustentável. O valor de financiamento deve ser disposto em uma linha do tempo, conforme os valores forem aportados no produto.

Voltando ao exemplo apresentado, os produtores da websérie *Valentina* pensaram em um plano de financiamento que faz uso de recursos públicos e privados, como demonstra a tabela a seguir.

	Valor Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Saídas										
Financiamento										
Edital (fomento direto)	R\$ 500.000,00	500.000,00								
Investimento Privado (<i>private equity</i>)	R\$ 750.000,00		350.000,00			200.000,00	200.000,00			
Investimento Próprio (do produtor)	R\$ 50.000,00	50.000,00								

Tabela 3 - Planilha de fontes de financiamento

Os recursos advindos de aporte público relacionados à fomento indireto no plano de financiamento, quando utilizados, também devem ser descritos em uma tabela com modelo especificado pela ANCINE, como apresentado na tabela a seguir.

Fonte	Valor Previsto/ Aprovado ANCINE*	Investidor/ Patrocinador	Valor do Investimento Patrocínio	Grau de Compromisso	
				Contratado	Liberado
Lei nº 8.685/93 art 1º					
Lei nº 8.685/93 art 1º-A					
Lei nº 8.685/93 art 3º					
Lei nº 8.685/93 art 3º-A					
MP 2.228-1/01 art 39 X					
MP 2.228-1/01 art 43 (FUNCINES)					
Lei nº 8.313/91					
Lei nº 10.179/01 (conversão de dívida)					
Lei estadual nº _____ Estado: _____					
Lei Municipl nº _____ Município: _____ Estado: _____					
Patrocínios Não Incentivados					
Co-Produtores Nacionais					
Co-Produtores Internacionais					
Outros recursos nacionais Especifique:					
Outros recursos internacionais Especifique:					
Recursos Próprios					
Recursos Solicitados ao FSA					
Total Geral*					

* O total de coluna "valor previsto/aprovado ANCINE" deve ser igual ao todo geral do orçamento

Fonte: NUNES; MORAES, 2015, p. 108.

Fonte: Fonte: NUNES; MORAES, 2015, p. 108.

6.3.2 Receitas

Após especificados os componentes de financiamento, é o momento de projetar outro fator formador das entradas, as receitas, que corresponde a todos os valores que o

produtor projeta que irá receber ao realizar a comercialização do produto audiovisual, no decorrer do período em que ele será comercializado.



Fique de olho

A receita pode ser proveniente de diversas fontes, porém este é o componente com o maior grau de incerteza relacionado ao plano de negócios, pois é baseado em uma projeção de comercialização que, eventualmente, não irá se realizar.

Diante disso, o produtor deve trabalhar de forma a projetar diferentes cenários relacionados às receitas. Para tanto, ele deve utilizar referências de mercado, ou seja, produtos com características semelhantes ao que está sendo produzido.

Para reduzir as incertezas, o produtor deve projetar, pelo menos, três cenários relacionados ao produto: um realista, um pessimista e um otimista.

Realista

O produtor deve ser pragmático em suas projeções e, dessa forma, trabalhar com números que, baseados nas referências, sejam os mais próximos da realidade de comercialização possível.

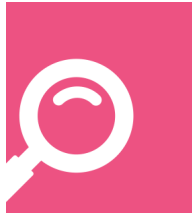
Pessimista

As projeções devem levar em consideração o fracasso do plano de comercialização e uma receita menor do que as referências indicam.

Otimista

O produtor deve projetar receitas maiores do que as apontadas pelo estudo realizado previamente.

Como nos outros casos do plano de negócio, o produtor deve distribuir em uma planilha a projeção de receitas em uma linha do tempo, levando em consideração que as projeções de receitas são, geralmente, decrescentes conforme o tempo de vida útil do produto, ou seja, durante o período em que o produto é atraente para atender aos desejos e às necessidades do consumidor.



exemplo

Retomando o exemplo da websérie *Valentina*, os produtores consideraram receitas provenientes das seguintes fontes: venda de espaço comercial dentro da série (*product placement* visualização e engajamento na plataforma de distribuição e licenciamento de produtos da série).

Considerando o exemplo apresentado aqui e para facilitar a visualização, as receitas descritas foram agrupadas em uma única linha na planilha. No entanto, cabe destacar que, ao preparar o plano de negócios, as projeções de receita devem ser relacionadas separadamente. Nesse caso, o exemplo traz um produto com 12 meses de vida útil a partir de seu lançamento.

	Valor Total	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Saídas													
Financiamento													
Cenário Pessimista	R\$ 200.000,00	50.000,00	30.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Cenário Realista	R\$ 400.000,00	100.000,00	60.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Cenário Otimista	R\$ 800.000,00	200.000,00	120.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00

Após inserir as saídas e as entradas na planilha, é preciso contabilizarmos os resultados de todos os meses referentes ao produto, desde o início da fase de produção até o término da vida útil do produto. Para isso, os números de saídas devem ser subtraídos, enquanto os números de entradas devem ser somados.

Série Valentina										
	Valor Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Saídas		-50.000,00	-100.000,00	-250.000,00	-350.000,00	-200.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-50.000,00
Orçamento de Produção	R\$ (1.000.000,00)	-50.000,00	-100.000,00	-250.000,00	-350.000,00	-150.000,00	-100.000,00			
Marketing/Lançamento/Comercialização	R\$ (300.000,00)					-50.000,00		-100.000,00	-100.000,00	-50.000,00
Entradas										
Financiamento		550.000,00	350.000,00	0,00		200.000,00	200.000,00			
Lei do Audiovisual Art. 39	R\$ 500.000,00	500.000,00								
Investimento Privado	R\$ 750.000,00		350.000,00	200.000,00	200.000,00					
Investimento Próprio	R\$ 50.000,00	50.000,00								
Receltas										
Cenário Pessimista	R\$ 200.000,00							50.000,00	30.000,00	20.000,00
Cenário Realista	R\$ 400.000,00							100.000,00	60.000,00	40.000,00
Cenário Otimista	R\$ 800.000,00							200.000,00	120.000,00	80.000,00
Resultado Pessimista		500.000,00	750.000,00	500.000,00	150.000,00	150.000,00	250.000,00	200.000,00	130.000,00	100.000,00
Resultado Realista		500.000,00	750.000,00	500.000,00	150.000,00	150.000,00	250.000,00	250.000,00	210.000,00	200.000,00
Resultado Otimista		500.000,00	750.000,00	500.000,00	150.000,00	150.000,00	250.000,00	350.000,00	370.000,00	400.000,00

Série Valentina										
	Valor Total	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Saídas										
Orçamento de Produção										
Marketing/Lançamento/Comercialização										
Entradas										
Financiamento										
Lei do Audiovisual Art. 39										
Investimento Privado										
Investimento Próprio										
Receltas										
Cenário Pessimista	R\$ 200.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Cenário Realista	R\$ 400.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Cenário Otimista	R\$ 800.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Resultado Pessimista		120.000,00	140.000,00	160.000,00	170.000,00	180.000,00	185.000,00	190.000,00	195.000,00	200.000,00
Resultado Realista		240.000,00	280.000,00	320.000,00	340.000,00	360.000,00	370.000,00	380.000,00	390.000,00	400.000,00
Resultado Otimista		480.000,00	560.000,00	640.000,00	680.000,00	720.000,00	740.000,00	760.000,00	780.000,00	800.000,00

7 Fontes de Financiamento para o Sucesso da Produção

O objetivo deste capítulo é apresentar diferentes possibilidades de fontes de financiamento, para que o produtor possa elaborar a melhor estratégia para a viabilização de sua produção, pensando além das fontes de políticas públicas. Também apresentaremos novos cenários de mercado. Inicialmente, vamos a seguir ao vídeo a seguir.

<https://player.vimeo.com/video/540314391>

7.2 Linhas de Crédito

A linha de crédito é uma fonte de financiamento pouco explorada pelos produtores brasileiros de audiovisual. Um dos principais motivos, como já visto, é o tamanho das produtoras, agravado pela ausência de garantias para a aquisição do crédito.



você quer ler?

Atualmente, no entanto, existem financiamentos pensados para o perfil do produtor, como o Procult, linha de apoio disponibilizada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e o Programa de Investimento no Setor Audiovisual (Proav SP), iniciativa da Desenvolve SP e da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo.

Para saber mais sobre o Procult, [acesse](#).

Para saber mais sobre o Proav, [acesse](#).

Os dois programas estabelecem critérios para abertura de crédito para a produção audiovisual, em todas as suas etapas, operando com taxas de juro mais baixas e com garantias flexibilizadas. Assim, o produtor não precisa, necessariamente, ter garantias reais para acessar o crédito.

Para ter acesso a essas linhas de apoio, o produtor precisa apresentar um plano de negócios consistente, uma vez que a análise de concessão de crédito é feita a partir das projeções do plano.

No entanto, é fundamental que o produtor lembre que se trata de um financiamento, ou seja, um empréstimo. Isso aumenta consideravelmente o risco do negócio e, conseqüentemente, deve ser muito bem avaliado antes de utilizado.



você sabia?

Para ter acesso a essas linhas de apoio, o produtor precisa apresentar um plano de negócios consistente, uma vez que a análise de concessão de crédito é feita a partir das projeções do plano.

No entanto, é fundamental que o produtor lembre que se trata de um financiamento, ou seja, um empréstimo. Isso aumenta consideravelmente o risco do negócio e, conseqüentemente, deve ser muito bem avaliado antes de utilizado.

7.3 Venture Capital e Private Equity

Essas duas modalidades de financiamento são feitas por investidores privados individuais, ou fundos de investimento, em troca de participação societária, seja na empresa como um todo, seja em um único produto ou em um grupo de produtos.

Em linhas gerais, nos dois casos, o investidor precifica o valor da empresa ou do produto, ou seja, o valor pelo qual a empresa ou o produto poderiam ser comprados, e troca um investimento financeiro por uma parte da empresa ou do produto.

O que difere o *venture capital* (capital de risco, capital empreendedor, capital de investimento ou capital de ventura) do *private equity* (capital privado ou participações privadas) é o estágio de maturidade do plano de negócios da empresa.

No caso do *venture capital*

O valor investido é menor, mas o risco do investidor é maior, uma vez que o investimento é baseado em um modelo e um plano de negócios indefinidos, ainda não testados.

Na modalidade *private equity*

Os valores de investimento são maiores, e, por conta disso, o investidor precisa ver comprovado tanto o modelo quanto o plano de negócios, por meio de números reais, fornecidos pela vivência prática do plano de negócios.

Um exemplo prático dessa modalidade de fonte de financiamento no mercado audiovisual brasileiro foi o investimento feito pelo fundo Joá, do apresentador e empresário Luciano Huck, em 2013, no grupo Porta dos Fundos, conforme divulgado pela Revista Exame (JULIBONI, 2013, p. 1), que destacou que “fazer piada não é um bom negócio apenas para os criadores do Porta dos Fundos, um dos programas de humor mais bem sucedidos da história da internet brasileira. O sucesso atraiu um sócio: o apresentador Luciano Huck”.

A produtora de vídeos Porta dos Fundos surgiu no final de 2012, produzindo conteúdo de humor veiculado na plataforma digital YouTube. O canal do Porta é considerado um sucesso de audiência desde o seu início, mas em 2013, um ano após o início de suas atividades, ainda não estavam definidas quais seriam suas fontes de receita e como o negócio seria sustentado ao longo do tempo. Mesmo diante desse cenário, o fundo de investimentos Joá conseguiu enxergar o potencial de negócios do grupo, optando por financiar a produtora de vídeos.

No vídeo a seguir, vamos compreender as características do conteúdo de marca.

<https://player.vimeo.com/video/540318237>

Agora, no próximo vídeo, vamos analisar qual a relação desse conteúdo com as plataformas digitais.

<https://player.vimeo.com/video/540320877>

8 A Rentabilidade Diversificada da Cauda Longa

O objetivo deste capítulo é apresentar ao produtor o conceito de cauda longa, que contribui para a ampliação da rentabilidade dos produtos audiovisuais.

Vamos também conhecer um projeto que foi aplicado a metodologia da cauda longa. Antes de começar, ouça o podcast a seguir.

<https://player.vimeo.com/video/540275773>

8.1 O Mercado

A vida do produto audiovisual não se encerra em sua exibição ou veiculação. Os produtos audiovisuais de maior sucesso são aqueles capazes de sustentar fontes de receitas recorrentes e perenes. Mas, para que isso aconteça, o produtor precisa preparar seu produto para que ele esteja apto para estabelecer múltiplos pontos de contato com os consumidores. Dessa forma, sua oferta pode alcançar demandas diversificadas e diferentes fontes de receita.

8.2 A Metodologia da Cauda Longa

O produto audiovisual deve ser pensado detalhadamente em todas as suas camadas, para que seja possível aumentar o seu potencial de sucesso. Até aqui, foram apresentados conceitos que ampliam a concepção do produto, como o Mix de Marketing, o Canvas, o plano de negócios, a escolha do Mix de Produto e a gestão da estratégia de financiamento.



Fonte: © guruXOX // Shutterstock.

Como último passo para ampliar as possibilidades de sucesso de um produto audiovisual, será apresentada a ideia de uma diversificação da fonte de receita do produto audiovisual, para que, dessa forma, o produtor possa estabelecer uma estratégia de licenciamento que torne o produto audiovisual mais rentável, bem como fazer com que suas fontes de receita possam ser mais diversificadas e perenes.



você sabia?

Apesar de ser um conceito derivado do estudo da estatística, a definição de cauda longa abordada aqui surgiu em 2004, em um artigo escrito pelo físico Chris Anderson, no qual ele apresenta uma teoria chamada de economia da abundância, que ele aprofundou posteriormente em seu livro *A Cauda Longa* (2006). Na publicação, o autor afirma que “quando os gargalos que se interpõem entre a

oferta e a demanda em nossa cultura começam a desaparecer, tudo se torna disponível para todos” (ANDERSON, 2006, p. 11).

O que o autor descreve em seu livro, em outras palavras, é que a distribuição digital acabou com os limites físicos, geográficos e temporais da distribuição analógica e, como consequência, a distribuição tem sido cada vez mais diversificada e focada em nichos. Anderson (2006) propõe o mesmo que foi abordado até aqui: que o produtor busque identificar melhor a segmentação do seu produto, tendo bem claras as características do público-alvo.

8.3 Oferta de Produto

A teoria da cauda longa propõe que um produto não é feito apenas de um único tipo de oferta. O produtor precisa entender como a sua propriedade intelectual pode ser oferecida e distribuída para diversos nichos e segmentos de mercado, para que, desse modo, a propriedade passe a ter uma receita recorrente e perene, como parte de uma estratégia de distribuição que se dá a partir de diversos pontos de contato.

Diante desse contexto, a pergunta que o produtor deve se fazer é: como meu produto pode atender a diversos perfis de público, satisfazendo desejos e necessidades distintas? A resposta parece um tanto quanto óbvia, mas não é simples: a partir de múltiplas ofertas.



Fonte: © metamorworks // Shutterstock.

Nesse cenário, a propriedade intelectual deve ser pensada como um grande guarda-chuva de oferta de produtos distintos, porém não isolados, de modo a constituir uma grande colcha de retalho de relacionamento com o público. Se a oferta em questão for de um produto tradicional de entretenimento audiovisual para a TV é preciso pensar em seus possíveis desdobramentos em mídias sociais, apresentações, produtos licenciados, subprodutos (*spin-offs*), entre outros. O produto deve ser pensado para ter a maior rede de relacionamento e o maior ponto de contato possíveis com o público, de forma que cada uma dessas ofertas seja um produto independente, porém, intrinsecamente ligado à propriedade intelectual.



Fique de olho

É importante notar que não se trata apenas de uma estratégia transmidiática, em que a narrativa se desenrola por diversas mídias. Pelo contrário: é uma estratégia de distribuição de diferentes ofertas pensadas para obterem receitas de fontes variadas, ampliando, assim, a capacidade de rentabilidade da propriedade intelectual.

O produtor não precisa estar preparado para produzir, ele próprio, produtos para os diversos nichos que estabelecerão relação com sua propriedade intelectual, mas precisa estar preparado para construir relações e parcerias com outros produtores especialistas em atender às necessidades do nicho em questão.

Veja um exemplo de sucesso no vídeo a seguir.

<https://player.vimeo.com/video/540323675>

Agora, teste seus conhecimentos respondendo às questões a seguir.

Conclusão

Neste material, conhecemos o panorama do mercado audiovisual, a sua evolução, os fatores de mudanças e as transformações do mercado. Também conhecemos o conceito de marketing, o desenvolvimento de produto e as ferramentas de marketing, as quais são fundamentais para definir a estratégia do negócio.

Além disso, conhecemos como o marketing pode gerar o desejo de compra no consumidor. Na conceituação mais conhecida, baseia-se nos 4Ps de marketing: produto, preço, praça e promoção. Ou seja, representa uma visão holística de marketing relacionando com o negócio audiovisual.

A criação de um portfólio é fundamental para o seu negócio, pois é uma ferramenta que pode ser utilizada para atrair clientes, fechar negócios, buscar investidores, enfim, mostrar toda a expertise da sua produtora. Conhecemos a importância do desenvolvimento de um plano de negócio, além de entender como aplicar o Business Model Canvas, ferramenta de gerenciamento estratégico, ao desenvolvimento de um produto audiovisual.

Também ressaltamos a importância da criação de um portfólio para atrair clientes, fechar negócios, buscar investidores, enfim, mostrar toda a expertise da produtora.

O entendimento das diversas disciplinas que compõem a produção audiovisual, tal qual como se dão as relações dentro e fora dos múltiplos times, é fundamental para que o produtor possa fazer a gestão da parte mais fundamental de qualquer produtora: as pessoas. Entender o fluxo do processo de atividades e o papel de cada é fundamental para cada projeto.

O produtor precisa conseguir visualizar ou estabelecer premissas criativas claras para a elaboração de um orçamento. Além disso, por ser confeccionado de maneira antecipada à produção da obra, o produtor precisa delimitar as escolhas dentro do processo de produção nos números estabelecidos e orçados, sem perder a flexibilidade para ajustes e correções de rota.

O controle financeiro adequado de um produto é fundamental para garantir a saúde de uma produtora. O produtor precisa estabelecer ferramentas que auxiliem no controle durante a vida do produto, desde sua concepção até a rentabilidade de cauda longa.

Vimos, ainda, que o produtor precisa estar atento às diversas possibilidades de financiamento para seus produtos. Além dos financiamentos, o mercado também direciona para o desenvolvimento de projetos com recursos próprios e/ou parcerias com os *stakeholders*.

A vida do produto audiovisual não se encerra em sua exibição. Por isso, os produtores precisam estar preparados para criar um planejamento de rentabilidade considerando o conceito de cauda longa.

Bibliografia

A HISTÓRIA completa da Galinha que conquistou as crianças brasileiras e se tornou um fenômeno de licenciamentos. **Bromelia Produções**. 2015. Disponível em: <https://www.bromeliafilmes.com.br/galinha-pintadinha/>. Acesso em: 26 jun. 2020.

AGÊNCIA ESTADO. Avaliado em US\$ 1,3 bilhão, estúdio de games Wildlife é 10º unicórnio do Brasil. **InfoMoney**, 6 dez. 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/avaliado-em-us-13-bilhao-estudio-de-games-wildlife-e-10o-unicornio-do-pais/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa** - A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BBC NEWS BRASIL. Brasil é 2º em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais. **Revista Época Negócios**, 08 set., 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL é 2º em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais. **Revista Época Negócios**, 06 set. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>. Acesso em: 28 de jun. 2020.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema – ANCINE. **Desafios da Comunicação na nova Era Digital**. Brasília: ANCINE, 2017. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/ABRATEL.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema – ANCINE. Fundo Setorial do Audiovisual. **Resultados Consolidados do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA)**. Brasília: ANCINE, 2019b. Disponível em: <https://fsa.ancine.gov.br/sites/default/files/atas-atividades/Resultados-Consolidados-FSA-10-anos.v2.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema – ANCINE. **Instrução Normativa n. 22, de 30 de dezembro de 2003**. Orçamento. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-22-de-30-de-dezembro-de-2003>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema – ANCINE. **Nova Lei da TV Paga estimula concorrência e liberdade de escolha**. Brasília: ANCINE, 2012. Disponível em: <https://ancine.gov.br/pt-br/conteudo/lei-da-tv-paga>. Acesso em: 24 jun. 2019.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema – ANCINE. Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OCA). **Distribuição em salas 2019**: análise dos dados sobre a distribuição de filmes em salas de exibição. Brasília: ANCINE, 2019a. Disponível em: <https://oca.ancine.gov.br/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. **Lei n. 12.485, de 12 de setembro de 2011**. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado; altera a Medida Provisória n. 2.228-1, de 6 de setembro de 2011, e as Leis n. 11.437, de 28 de dezembro de 2006, 5.070, de 7 de julho de 1966, 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e 9.472, de 16 de julho de 1997; e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Reestabelece princípios da Lei n. 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. Lei n. 8.685, de 20 de julho de 1993 (Lei do Audiovisual). Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8685.htm. Acesso em: 24 jun. 2020.

CORONATO, M.; CISCATI, R. Como os criadores da Galinha Pintadinha ficaram milionários. **Revista Época**, 04 out., 2013. Disponível em: <https://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2013/10/como-os-criadores-da-bgalinha-pintadinhab-ficaram-milionarios.html>. Acesso em: 24 jun. 2020.

DESIDERIO, M. Galinha Pintadinha: a marca milionária que começou por acaso. **Revista Exame**, 12 out., 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/galinha-pintadinha-a-marca-milionaria-que-comecou-por-acaso/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

ESTADÃO CONTEÚDO. Kondzilla alcança 50 milhões de inscritos no YouTube. **Revista Exame**, 25 jun., 2019. Disponível em: <https://exame.com/estilo-de-vida/kondzilla-alcanca-50-milhoes-de-inscritos-no-youtube/#:~:text=Al%C3%A9m%20da%20marca%20de%2050,de%20um%20bilh%C3%A3o%20de%20visualiza%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 24 jun. 2020.

GAMES são entretenimento para 66% dos brasileiros. **Meio&Mensagem**, 10 jun., 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/06/10/games-eletronicos-sao-entretenimento-para-66-dos-brasileiros.html>. Acesso em: 24 jun. 2020.

HADEN, J. 43 years ago, ‘Star Wars’ creator George Lucas made a \$4 billion decision – even though it had nothing to do with Money. **Inc.**, 2020. Disponível em: <https://www.inc.com/jeff-haden/43-years-ago-star-wars-creator-george-lucas-made-a-4-billion-decision-even-though-it-had-nothing-to-do-with-money.html>. Acesso em: 24 jun. 2020.

INVESTING In Movie Marketing. **The print and advertising guy**, 2014. Disponível em: <http://theprintandadvertisingguy.blogspot.com/2011/01/investing-in-film-distribution.html>. Acesso em: 24 jun. 2020.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

JULIBONI, M. Luciano Huck vira sócio do Porta dos Fundos. **Revista Exame**, 12 out., 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/luciano-huck-vira-socio-do-porta-dos-fundos/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction**: game-based methods and strategies for training and education. San Francisco: Pfeiffer, 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia Oceano Azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Lisboa: Actual Editora. 2008.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAHON, K. Galinha Pintadinha, o maior case do audiovisual brasileiro. **Portal Comunique-se**, 26 abr., 2019. Disponível em: <https://portal.comunique-se.com.br/galinha-pintadinha-o-maior-case-do-audiovisual-brasileiro/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing**: a managerial approach. 6. ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

NUNES, L.; MORAES, M. R. Gestão do Produto Audiovisual. Módulo 1 – Gestão Empresarial. *In: Guia audiovisual* – programa de capacitação de empresários do setor audiovisual (volume 2). São Paulo: APRO, 2015.

O QUE é o Business Model Canvas. **O Analista de Modelos de Negócio**, 08 jul. 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>. Acesso em: 28 de jun. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011.

PEZZOTTI, R. Não é só Netflix: KondZilla lucra com comercial de carro, bebida e remédio. **Portal UOL**, 12 ago., 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/08/12/marcas-ampliam-presenca-na-fabrica-de-conteudo-de-konzilla.htm>. Acesso em: 24 jun. 2020.

PWC. Getting personal: Putting the *me* in entertainment and media. Perspectives from the **Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023**, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2019/entertainment-and-media-outlook-perspectives-2019-2023.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

RETROSPECTIVA & Perspectiva. **Kantar Ibope Media**, 2017. Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-perspectivas-2017/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

ROGENSKI, R. Como a Galinha Pintadinha virou um case de comunicação. **Revista PROPMARK**, 19 set., 2018. Disponível em: <https://propmark.com.br/digital/como-a-galinha-pintadinha-virou-um-case-de-comunicacao/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

RUSSEL, C. A. Investigating the Effectiveness of Product Placements in Television Shows: The Role of Modality and Plot Connection Congruence on Brand Memory and Attitude. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 306-318, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/pdf/10.1086/344432.pdf?refreqid=excelsior%3Aa731a0c2c7f0f56a594ef9bcd72edd95>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SÃO PAULO (Estado). Portal do Governo do Estado de São Paulo. **Governo de SP oferece R\$ 200 mi em crédito para audiovisual**. 2019. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/sala-de-imprensa/governo-de-sp-oferece-r-200-mi-em-credito-para-audiovisual/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Fórum Brasileiro de Ensino de Cinema e Audiovisual (FORCINE). **Programa de Desenvolvimento do Setor Audiovisual de São Paulo (PROAV SP)**. São Paulo, 2016. Disponível em: http://www.forcine.org.br/site/wp-content/uploads/2019/10/proav_ppt.pdf. Acesso em: 24 jun. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (APRO). **Mapeamento e impacto econômico do setor audiovisual no Brasil**. Elaborado por Fundação Dom Cabral (FDC). 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/mapeamento-e-impacto-economico-do-setor-audiovisual-no-brasil,5859a25df13f8510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de inteligência de mercado audiovisual**. 16 maio, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-se-adequar-aos-novos-modelos-de-negocio-do-setor-audiovisual,25459a0666781510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SINDCINE Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual – dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e Distrito Federal. **Tabela que estabelece o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual**. Disponível em: <http://www.sindcine.com.br/site/Pagina/10/Tabelas>. Acesso em: 28 de jun. 2020.

STIC – Sindicato Interestadual dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual – dos Estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins. **Tabela que estabelece o piso da categoria para cada tipo de produção audiovisual**. Disponível em: http://stic.com.br/plus/modulos/convencoeseacordos/visualizar.php?url=http://assets.izap.com.br/stic.com.br/uploads/convencoeseacordos/html/CCT_SICAV-STIC_base_2019-2020.pdf. Acessado em: 28 de jun. 2020.

TENDÊNCIAS CONSULTORIA INTEGRADA. O impacto econômico do setor audiovisual brasileiro. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sicavrij.org.br/wp-content/uploads/2019/06/O-Impacto-Econ%C3%B4mico-do-Setor-Audiovisual-Brasileiro.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

TUNG, N. H. **Orçamento Empresarial no Brasil**: para empresas industriais e comerciais. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1975.

USUÁRIOS do YouTube já fazem upload de mais de 100 horas de vídeos por minuto. **Canaltech**, 20 maio 2013. Disponível em: <https://canaltech.com.br/internet/Usuarios-do-YouTube-fazem-upload-de-mais-de-100-horas-de-videos-por-minuto/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

WALLENSTEIN, A. Netflix ratings revealed: new data sheds light on original series' audience levels. **Variety Magazine**, 28 abr., 2015. Disponível em: <https://variety.com/2015/digital/news/netflix-originals-viewer-data-1201480234/>. Acesso em: 24 jun. 2020.