

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

**INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**JORGE SOARES DOS SANTOS JUNIOR**

**DO PROJETO AO PRODUTO**

**O PROCESSO DE PRODUÇÃO EM TV E CINEMA NO BRASIL**

**Niterói – RJ**

**2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

**INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**JORGE SOARES DOS SANTOS JUNIOR**

**DO PROJETO AO PRODUTO**

**O PROCESSO DE PRODUÇÃO EM TV E CINEMA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Cinema e Audiovisual.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hadija Chalupe da Silva

**Niterói – RJ**

**2016**

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

JORGE SOARES DOS SANTOS JUNIOR

## **DO PROJETO AO PRODUTO**

O PROCESSO DE PRODUÇÃO EM TV E CINEMA NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Cinema e Audiovisual.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hadija Chalupe da Silva

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Amancio

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Lia Bahia Cesario

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, especialmente, minha mãe Givonete e meu irmão Victor Hugo que souberam compreender e me apoiar no processo de desenvolvimento desse estudo. À minha madrinha Diva e tia Andrea que sempre me apoiaram nesse sonho de trabalhar com cinema e televisão.

À minha orientadora Prof<sup>ra</sup>. Dra. Hadija Chalupe da Silva que me guiou com as indicações certas e ajudou a encontrar um objetivo nesse trabalho, além da compreensão e paciência. Aos demais professores do Departamento de Cinema e Audiovisual o Instituto de Artes e Comunicação da Universidade Federal Fluminense que me acompanharam nessa trajetória.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, Janiere Lima, Guilherme Martinho, Jessica Justo, Maria Oliveira, Susan Vidinhas, Viviane Matheus, Affonso Andrade, Rodigo Melo e Célio Silva, que me apoiaram durante todo o processo.

Aos entrevistados Simone Lamosa, Andreia Carvana e James D'Arcy. E aos amigos e funcionários da TV Globo que colaboraram com as informações e o agendamento das entrevistas para esse estudo.

## RESUMO

A telenovela e o filme são os produtos audiovisuais de maior destaque do país, mas com níveis de produção distintos. Hoje, possuímos uma indústria que produz e exporta telenovela e um mercado cinematográfico sustentado por políticas públicas. Nesse projeto, visa-se fazer uma análise comparativa do sistema de produção dessas duas formas de realização audiovisual: telenovela e filme de longa-metragem, através de como cada um se viabiliza financeiramente e como é o processo de difusão de cada produto, embasado nas bem-sucedidas obras: *Avenida Brasil*, escrita por João Emanuel Carneiro e dirigida por Amora Mautner e José Luiz Villamarim e *Tropa de Elite 2: o inimigo agora é outro*, de José Padilha.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
1 - Cinema e TV: O Processo de Produção Audiovisual .....	12
1.1 - O Produtor e a Produção: As Subdivisões da Figura do Produtor no Cinema.....	12
1.2 - O Produtor e a Produção: As Subdivisões da Figura do Produtor na Televisão.....	18
1.3 - O Processo de Produção no Cinema Nacional.....	23
1.4 - O Processo de Produção de Novelas na TV Globo.....	28
2 - Financiamento e Difusão: O Cinema Distribui e Exibe; a TV Produz e Bota no Ar.....	32
2.1 - Distribuição e Exibição no Cinema Nacional .....	32
2.2 - Novelas: A Corrida pela Hegemonia e o Produto de Exportação.....	40
3 - Avenida Brasil e Tropa de Elite 2.....	47
3.1 - Avenida Brasil .....	47
3.2 - Tropa de Elite 2: O Inimigo Agora é Outro .....	55
CONCLUSÃO .....	63
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	71
ANEXO 1 - Prêmios - Tropa de Elite 2 .....	71
ANEXO 2 - Elenco .....	72
ANEXO 3 – Ficha Técnica Avenida Brasil .....	73

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma da Equipe de Produção.....	14
Figura 2 – Hierarquia da Equipe de Produção.....	20
Figura 3 – Passos do Projeto.....	24
Figura 4 – Rotina de Produção .....	31
Gráfico 1, 2 e 3 – Participação de Mercado das Distribuidoras e Proporção de Salas Ocupadas.....	36
Tabela 1 – Concentração das Salas de Exibição no Território Nacional.....	39
Gráfico 4 – <i>Share</i> de Audiência por Veículos .....	41
Gráfico 5 – <i>Share</i> de Audiência por Canais Abertos.....	42
Tabela 2 – Grade de Programação de Novelas Rede Globo.....	42
Gráfico 6 – Ranking de Exploração de Telenovelas Brasileiras.....	45
Imagens 1 e 2 – Ação Publicitária com o Personagem Tufão .....	52
Imagens 3 e 4 – Exemplos de virais da internet .....	53
Tabela 3 – Comparativo de Renda e Público dos Principais Filmes de 2010.....	61
Tabela 4 – Comparativo Renda e Público dos Filmes de 2015 .....	63

## INTRODUÇÃO

Confesso que entrei no curso de cinema almejando trabalhar em telenovela. Não era cinéfilo, tão pouco tinha acesso a filmes fora do circuito comercial, assim como milhões de brasileiros. No meu primeiro semestre fui intitulado pelos colegas de classe de 'produtor', sem ao menos saber o real significado dessa palavra. Embora desde criança agisse intuitivamente realizando tarefas características dessa área.

Exatamente no ano em que ingressei na universidade, 2011, não tinha um professor com experiência de mercado nessa função no corpo docente, e logo percebi que para aprender a produzir, tinha que ser na prática. Trabalhei em um longa, diversos curtas, como vários tipos de produtor, e posteriormente, fui para a TV trabalhar com jornalismo. Agora, finalizando essa primeira etapa do meio acadêmico, proponho uma análise sobre as duas obras que me motivaram a ingressar na universidade – telenovela e filme.

O mercado audiovisual brasileiro cresce gradativamente e suas produções alcançam reconhecimento em diversas partes do mundo. A telenovela e o longa-metragem são os produtos audiovisuais de maior destaque no país. No ano 2000<sup>1</sup>, 23 longas brasileiros chegaram às telas, vendendo seis milhões de ingressos. Em 2015, foram 126 os lançamentos e 21 milhões os espectadores do cinema nacional.

A construção do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) e a promulgação da Lei 12.485 (conhecida como Lei da TV Paga) foram duas importantes conquistas nos últimos anos, pois aumentaram os recursos para a produção de filmes e a demanda de conteúdo brasileiro em mais de 96 canais da TV por assinatura.

A telenovela, narrativa contínua e em série com origem no folhetim e na rádio, é um dos programas mais vistos por homens e mulheres de todas as faixas etárias na TV aberta<sup>2</sup>. Segundo pesquisa feita pelo Kantar Ibope Media, publicada em outubro de 2015, o gênero é o preferido entre o público no Brasil, Panamá, Uruguai e Paraguai. O instituto tomou como base

---

<sup>1</sup> REVISTA DE CINEMA. São Paulo: Em nome do consenso - Entrevista com Manoel Rangel, edição 128, ano XVI p.24, mar 2016.

<sup>2</sup> Fonte: Media Workstation, PNT. Emissoras analisadas: Band, Globo, Record, SBT, RedeTV e Record News. Cada ponto no PNT equivale a 641.2486 telespectadores. Disponível em <<http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/homem-assiste-mais-novela-do-que-futebol-jornalismo-perde-forca-2025>>. Acesso em: 5 abr 2016.



para a pesquisa seus dados de audiência auferidos em 11 países da América Latina, com um universo de 135,5 milhões de espectadores.

Para um filme ou telenovela existirem enquanto obra audiovisual, ou seja, deixarem de ser apenas uma ideia na cabeça de um roteirista, autor ou diretor, e se tornar algo concreto que atinja o espectador e gere receita, é necessário a atuação do produtor.

Visto como "um engenheiro responsável para a construção de uma casa" (FILHO, 2001, p.76) ou como aquele que "viabiliza e a quem é dado o controle total" (RODRIGUES, 2002, p.69) sobre o produto, este profissional compreende e rege toda a lógica estrutural, prática e comercial inerente a qualquer obra audiovisual. Com diversas nomenclaturas e as mais variadas funções, o produtor é um profissional multitarefa que atua como contrarregra, maquiador ou contador dependendo da necessidade do produto.

A telenovela e o filme apesar de possuírem em seu processo de realização, profissionais que compartilham da mesma nomenclatura, estes têm funções dispares na prática, já que atuam em níveis de produção e com tipos de obras distintos.

Este estudo tem como objetivo fazer uma análise comparativa das etapas que envolvem a produção de uma telenovela brasileira e de um filme nacional (a partir dos anos 2000), revelando como cada tipo de obra é viabilizado financeiramente e como é o processo de difusão; partindo da ótica e das atividades do produtor.

Como cada novela tem suas demandas e características específicas e cada empresa trabalha com base em um *Know-how* adquirido ao longo de sua trajetória, as análises e descrições presentes nesse estudo correspondem, exclusivamente, ao processo de produção de novelas da TV Globo, uma das maiores redes de televisão do mundo.

Atualmente, a emissora cobre 98,44%<sup>3</sup> do território nacional, atingindo 5.482 municípios e 99,5% da população. Cerca de 90% da programação é produção própria, e o principal produto é a telenovela, que ocupa quatro espaços fixos no horário nobre.

O grau de conhecimento na produção desse gênero narrativo foi desenvolvido ao longo de 55 anos e, nas últimas décadas, alcançou um nível de produção industrial sem precedentes. Hoje, uma novela possui em média 190 capítulos, com duração de 30 a 45

---

<sup>3</sup> Dados deste parágrafo disponíveis em <[http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/folderelectronico/g\\_tv\\_globo.html](http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/folderelectronico/g_tv_globo.html)>. Acesso em 27 mar 2016.

minutos, exibida seis vezes por semana, durante um período de seis a nove meses. O índice de exportação atinge mais de 120 países. (FILHO, 2001, p.183)

Como objeto de estudo, dentre as mais de 400 produções da emissora, utiliza-se a telenovela *Avenida Brasil*, escrita por João Emanuel Carneiro, exibida entre março e outubro de 2012. A obra foi considerada por críticos, jornalistas e profissionais de TV como um marco na dramaturgia brasileira, além de ter alcançado elevados índices de audiência em um período de intenso crescimento da TV Paga e da internet.

No que tange ao cinema nacional, delimitamos como universo para análise do processo de produção, os filmes de longa-metragem que almejam o grande público e que foram planejados para fins comerciais. Como no cinema, a flexibilidade das funções é mais intensa devido ao orçamento e às demandas do projeto, apresentamos o processo com as figuras básicas e centrais em qualquer produção do tipo analisado.

O estudo se concentrou na atuação de produtores ligados a empresas produtoras independentes e às etapas que estes profissionais gerenciam até que o produto chegue às telas. Como objeto de estudo foi analisado um *case* de sucesso, que atingiu marcas inéditas na história do cinema nacional, *Tropa de Elite 2: o inimigo agora é outro*(2010), de José Padilha.

O longa lançado em outubro de 2010, foi dirigido e roteirizado pelo premiado cineasta José Padilha, com produção do próprio diretor e de Marcos Prado. O filme custou quase R\$ 19 milhões e foi arquitetado, financeira e matematicamente, para que os próprios produtores distribuíssem. Segundo os idealizadores, a obra trouxe todos os elementos para se tornar o precursor de uma nova forma de se produzir e distribuir filmes no Brasil.

No primeiro capítulo, é apresentada as funções do produtor e as subdivisões dessa função tanto no cinema como na TV. Depois, desenvolve-se o processo de produção de uma telenovela e de um filme, do desenvolvimento a pós-produção.

No segundo capítulo, mostramos o processo de distribuição e exibição de filmes nacionais que visam atingir o grande público e a disputa pela audiência intrínseca a uma telenovela, associado aos índices de exportação do produto.

No terceiro e último capítulo, revela-se as particularidades das duas obras estudadas: *Tropa de Elite 2* e *Avenida Brasil*, mostrando como esses dois produtos se transformaram em

marcos históricos dentro de seus nichos e as particularidades do processo de produção de cada um.

Como embasamento teórico foram utilizados autores de destaque no campo audiovisual tanto na TV como no cinema. *O Circo Eletrônico*, de Daniel Filho, foi fundamental nesse trabalho, pois o livro apresenta em etapas todo o processo que envolve a produção de uma telenovela dentro da TV Globo. Livros produzidos pelo projeto Memória Globo, como o *Guia Ilustrado TV Globo, Novelas e Minisséries* e o *Autores: Histórias da teledramaturgia*, que visam preservar a memória dos veículos que compõem o Grupo Globo, também embasaram esse estudo.

Outro recurso utilizado, além de artigos em jornais e revistas, foram as entrevistas realizadas especificamente para esse projeto com James D'Arcy, produtor executivo de *Tropa de Elite 1 e 2*, Andréia Carvana, supervisora executiva de *Avenida Brasil* e Simone Lamosa, gerente de produção de *Avenida Brasil*. As informações fornecidas por esses profissionais foram fundamentais para a concepção desse estudo.

No âmbito do cinema, foram utilizadas bibliografias básicas de produção como *O Cinema e a Produção* de Chris Rodrigues e *Ideias em Movimento*, de Aída Marques, associado a pesquisadores do circuito cinematográfico brasileiro como Hadija Chalupe da Silva (*O filme nas Telas: a distribuição do cinema Nacional*), Pedro Butcher e Paulo Sérgio Almeida (*Cinema, Desenvolvimento e Mercado*). Além de artigos e teses, uma coletânea de entrevistas de Marcos Prado, José Padilha e James d'Arcy, extraídas da *Revista de Cinema*, do *making of* do filme e de *websites*.

Dados e gráficos foram importantes instrumentos para compreender a progressão do mercado e dimensionar as produções. A Kantar Ibope Media e o Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OAC) criado pela Agência Nacional do Cinema<sup>4</sup> (Ancine) foram as principais fontes de números e estáticas.

*Do Projeto ao Produto* pretende ainda mostrar como se configura o atual mercado audiovisual brasileiro – com foco na telenovela e no longa-metragem – e a ação das empresas envolvidas na produção desses dois produtos dispare.

---

<sup>4</sup>Ancine – Autarquia responsável pela regulação e fomento da atividade cinematográfica nacional.

## **1 - Cinema e TV: O Processo de Produção Audiovisual**

### **1.1 - O Produtor e a Produção: As Subdivisões da Figura do Produtor no Cinema**

Ao pesquisar a palavra 'produtor' em um site de buscas, notou-se que o mesmo não conseguiu fornecer uma informação concisa. Diversas variações apareceram na tela: produtor cinematográfico, de eventos, musical, cultural, teatral, de televisão, etc. Esse exemplo, aparentemente anódino, revela que por trás de um projeto, há um profissional responsável por torná-lo concreto, há um produtor. Neste capítulo apresentaremos as funções desse profissional e a variedade de subdivisões desta figura tanto no meio cinematográfico quanto no teledramatúrgico brasileiro.

Os produtores, no cinema e na TV, têm pesos distintos, mas partilham a mesma ótica: garantir a execução de todas as etapas de uma obra, independente de, literalmente, qualquer adversidade. E quanto mais estruturado o meio onde o produtor trabalha, maior a ramificação de funções.

Segundo Helen Garvy, Hollywood tem rígidas categorias de trabalho. Um segundo assistente de câmera, por exemplo, tem tarefas específicas que deve e não fazer, e o mesmo acontece com as funções mais técnicas. O título de 'produtor', contudo, é bem mais difuso. Embora as funções que devam ser desempenhadas se mantenham as mesmas, elas podem ser divididas de diferentes maneiras e ter nomes distintos dependendo do filme. (GARVY, 1995, p.7).

Sejam quais forem os títulos, todos têm um objetivo em comum: criar condições para que todos os elementos necessários a um filme sejam guiados de maneira a transformá-lo em um filme de sucesso.

O produtor do filme é a pessoa que viabiliza e a quem é dado o controle total sobre a execução; em última análise, é o responsável pelo sucesso ou fracasso de um filme. (RODRIGUES, 2002, p.69)

Essa função com forte teor de planejamento, administração de recursos e gestão de pessoas é vista pelo senso comum, muitas vezes, como um trabalho fora do processo criativo da obra, creditando apenas ao diretor as significações ligadas à criação. Na indústria de teledramaturgia, esse posicionamento é mais evidente.

Por ser a emissora que detém todos os direitos do que foi produzido por seus contratados, a palavra produtor, na tevê brasileira, em geral designa a própria major. Assim, o conceito de "produtor" adquiriu diversos significados específicos[...]. O produtor é uma figura fundamental mas a quem não cabe a parte criativa, nem o comando do diretor e do autor. Está para o produto assim como um engenheiro-responsável para a construção de uma casa. (FILHO, 2001, p.76)

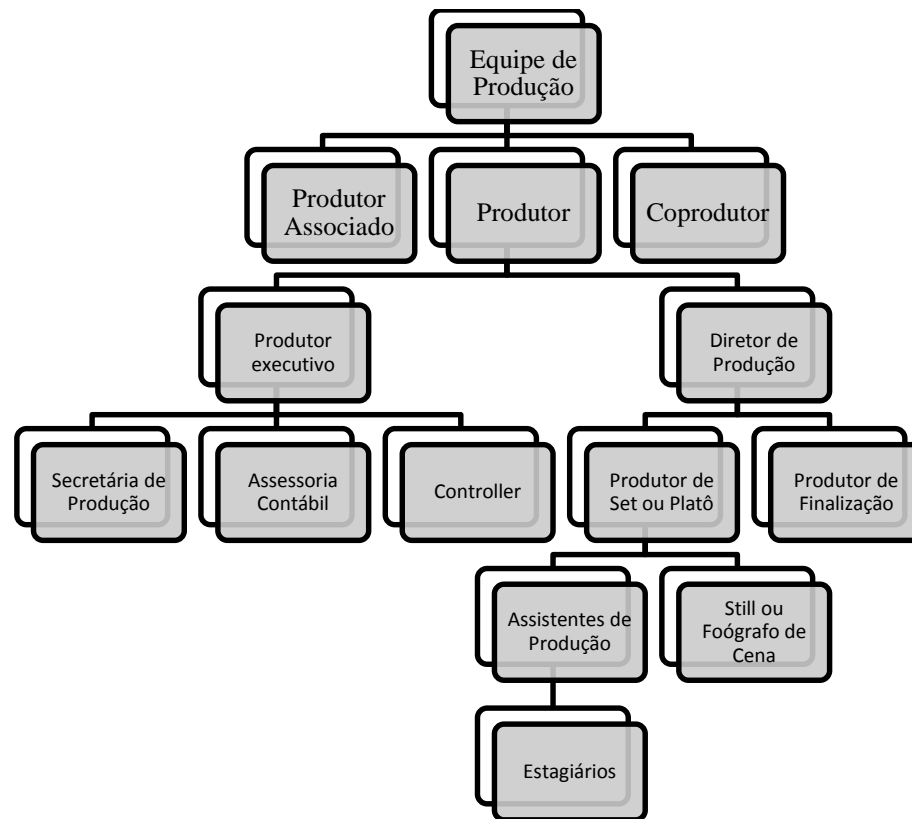
No processo de realização audiovisual, o produtor e o diretor podem ser comparados à espinha dorsal de um ser humano, que é responsável pela sustentação e equilíbrio; qualquer problema nela pode paralisar toda a estrutura do corpo.

Para Thomas Schatz, a era dourada de *Hollywood*<sup>1</sup>(1930 - 1940) foi possibilitada pela visão comercial e executiva de homens como: Selznick, Zanuck, Louis B. Mayer, os irmãos Warner e Irving Thalberg. Além de entrar com o investimento financeiro, eles interferiam diretamente em todas as fases da produção e cuidavam para que os filmes fossem consumidos pela massa. Transformaram os estúdios em uma base de operações para que os gênios criativos do sistema pudessem trabalhar. (SCHATZ, 1991, p.9)

O produtor é o responsável por planejar e dar suporte às equipes de realização (Diretor, Assistentes e continuidade); fotografia; cenografia/direção de arte; som e pós-produção. Além de antever e fazer acordos para atender as demandas de lançamento e distribuição. Para suprir essa multiplicidade de tarefas, no Brasil, a equipe de produção se estrutura da seguinte maneira:

---

<sup>1</sup> Em meio aos graves reflexos da crise de 1929, como desemprego e inflação em diversas nações desenvolvidas, a indústria cinematográfica norte-americana se aproveitou "dos avanços tecnológicos do final da década de 1920, como o advento do som e da fala e da criação de duas instituições importantes : a Academia de Artes e Ciências Cinematográficas de Hollywood ( Academy of Motion Pictures Artsand Sciences - AMPAS) e a Associação de Imprensa Estrangeira de Hollywood (Hollywood Foreign Press Association - HFPA)". ( GARCIA, 2011, p. 62). Tais ações tiveram um impacto direto e positivo no cinema norte-americano favorecendo a estabilização da indústria e garantindo a obtenção de novos mercados, iniciando um período chamado de "Era de Ouro" com um aumento exponencial das produções.

**Figura 1:** Organograma da Equipe de Produção

Fonte: RODRIGUES, Cris.2002, p.77.

Esse organograma de hierarquia<sup>2</sup> apresenta de forma básica os profissionais atuantes em uma equipe de produção. Porém, as funções podem ser multiplicadas, reduzidas, adicionadas, ou até criadas de acordo com a demanda do projeto e o tamanho do orçamento.

O produtor é quem define os meios para a realização do projeto, podendo investir capital próprio ou conseguir junto a outros investidores os elementos necessários para a viabilização do filme.

No Brasil, o que possibilita a captação de recursos para a produção cinematográfica, na maioria dos casos, é o aporte dado pelas políticas públicas como o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) e as Leis de Incentivo, que permitem que empresas privadas invistam nesses projetos e posteriormente tenham dedução no imposto que pagam ao governo. Os editais de fomento direto também são uma forma de captação adotada, estes injetam capital diretamente no projeto.

<sup>2</sup> Esse organograma foi construído com base nas informações presentes no livro "Ideias em Movimento". (MARQUES, Aída. 2007, p.63-65) e "O cinema e a produção" (RODRIGUES, Chris. 2002, p.77)

Falta gente que invista dinheiro. Então o que acontece é que só os diretores com um projeto debaixo do braço vão investir o tempo deles, vão escrever o roteiro em casa. [...]. Existem diretores conscientes que já foram produtores, então fazem um roteiro pensando, também, em dinheiro. Mas eu acho que tem que deixar o diretor livre e o produtor tem que dar o tamanho do céu, tem que dar a dimensão. (STROPPIANA, Bruno. Apud MARQUES, 2007, p. 67)

Como mostrado no organograma na página 12, ao lado do produtor estão os coprodutores e os produtores associados, que atuam disponibilizando os recursos para a viabilização do projeto.

Os coprodutores, que podem ser pessoa jurídica ou física, investem capital diretamente no projeto e detém parte dos direitos patrimoniais<sup>3</sup> da obra. Esses acordos podem ser feitos de forma igualitária (divisão dos direitos patrimoniais em 50% entre produtor e coprodutor), majoritária (produtor detém maior porcentagem dos direitos), minoritária (produtor detém menor porcentagem dos direitos).

Sendo assim, o coprodutor também é dono do filme e passa a ser responsável pelos ônus e bônus junto ao produtor. Uma prática que tem sido estimulada e cresceu nos últimos anos no Brasil foi a de coprodução internacional. Em 2005, ela foi adotado em apenas um longa e em 2014 em quatorze produções<sup>4</sup>.

Segundo a Ancine<sup>5</sup>, no sistema de coprodução internacional dois ou mais agentes econômicos, sediados em países diferentes, compartilham as responsabilidades do financiamento do projeto. Dessa maneira, o filme é tratado como obra nacional por todos os países produtores, podendo usufruir das políticas de apoio locais e ter acesso a diversos mecanismos de cotas de telas presentes nos dois territórios.

Porém, os filmes que adotam o regime de coprodução internacional só podem fazer uso das políticas públicas nacionais se obtiverem o *Reconhecimento de Coprodução Internacional*<sup>6</sup> realizado pela Ancine.

---

<sup>3</sup>Direito Patrimonial faz parte de uma divisão legal do direito autoral, que se refere principalmente à utilização econômica da obra intelectual. É direito exclusivo do autor utilizar sua obra criativa da maneira que quiser, bem como permitir que terceiros a utilizem total ou parcialmente. Disponível em < <http://www.ecad.org.br/pt/direito-autoral/o-que-e-direito-autoral/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 5 abr 2016.

<sup>4</sup> Fontes: Agência Nacional do Cinema /Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Salas (ANCINE/SADIS) e Agência Nacional do Cinema /Sistema Ancine Digital(ANCINE/SAD).

<sup>5</sup> Disponível em < <http://www.ancine.gov.br/internacional/coproducao>>. Acesso em: 28 mar 2016.

<sup>6</sup> "Há dois tipos de Reconhecimento: o Reconhecimento provisório, que é o ato administrativo destinado a certificar que a obra a ser realizada em regime de coprodução internacional atende provisoriamente às exigências

O Brasil possui acordos de coprodução com diversos países, e cada um possui exigências, percentual de participação e regras distintas. Caso o filme seja feito em um regime de coprodução com a empresa produtora de um país que não possua acordo com o Brasil, para ser considerado filme nacional, o produtor deve ter no mínimo 40%<sup>7</sup> dos direitos patrimoniais e utilizar não menos que 2/3 do elenco e técnicos brasileiros ou residentes no Brasil há mais de três anos.

Os produtores associados podem participar ou não com investimento direto de capital, mas indubitavelmente criam condições para que o produtor realize o filme. No caso de *Tropa de Elite 2*, produtores associados também aportaram os recursos necessários para rodar o longa.

O produtor executivo está ligado diretamente ao produtor do filme e é o responsável pela supervisão de todas as questões técnicas e administrativas da produção, incluindo a elaboração do orçamento e as negociações com os técnicos principais, elenco e fornecedores. A produtora Alvarina Souza e Silva<sup>8</sup> relata que esse conflito é constante durante todo o filme e ressalta a importância da sensibilidade artística que esse profissional deve ter.

Existe uma confusão muito grande porque o produtor, o dono da grana, muitas vezes é o produtor executivo e muitas vezes o produtor executivo é também o diretor de produção. [...] O produtor-produtor é o autor do filme também. [...] Muitas vezes, alguém fala para mim: 'Não, Alva, isso custa 50 reais!' Eu digo que não é o valor, é a importância disso dentro do filme. [...] Se for bom para o filme, não importa quanto custa. Não importa se 50, se é 100, se é 500. O importante é o quanto isso representa dentro do filme. (SILVA, Alvarina Souza e. apud MARQUES, 2007, p. 67)

Após o início das filmagens o produtor executivo se reveza entre o *set*<sup>9</sup> e o escritório acompanhando o cumprimento do plano de trabalho e liberando os pagamentos necessários. A secretária de produção, a assessoria contábil, o *controller*<sup>10</sup> e o *boy de set*<sup>11</sup> dão suporte às

---

de atribuição de origem nos termos do inciso V do art. 1º, da Medida Provisória nº 2.228-1/2001; e o Reconhecimento definitivo, que se trata do ato administrativo destinado a certificar que, depois de concluída, a obra realizada em regime de coprodução internacional atende às exigências de atribuição de origem nos termos do inciso V do art. 1º da Medida Provisória nº 2.228-1/2001". Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 05 abr 2016.

<sup>7</sup> Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/internacional/coproducao>>. Acesso em: 28 mar 2016.

<sup>8</sup> Produtora executiva e cineasta que iniciou carreira como funcionária da LC Barreto atuando em produções como *Bye Bye Brasil* (1980) de Cacá Diegues e *Beijo no Asfalto* (1981) de Bruno Barreto. Recentemente produziu e dirigiu *Cartas de Amor são Ridículas* (2013) e *O Casamento de Gorete* (2014), de Paulo Vespúcio.

<sup>9</sup> Cenário preparado para representação e filmagem.

<sup>10</sup> Gerencia o pagamento de fornecedores, técnicos, e etc.

<sup>11</sup> Uma espécie de ajudante de produção. Ele faz serviços gerais a pedido da produção no set de filmagem.



funções desempenhadas pelo produtor executivo. Na hierarquia, ligado a ele e ao produtor está o diretor de produção que entra no projeto ainda na pré-produção, fazendo uma análise técnica<sup>12</sup> e ajudando no fechamento do plano de filmagem<sup>13</sup>. Esse profissional é o responsável pela organização e controle de tudo o que acontece no *set*.

Junto com o primeiro assistente de direção, ele assina a Ordem do Dia, documento que serve de guia para todos os integrantes da equipe e contém as informações correspondentes a cada setor para o dia de filmagem. Outra responsabilidade, é fazer a ligação entre o *set* e o exterior, como na devolução de equipamentos que não estão sendo mais utilizados.

O produtor de *set* ou platô incorpora uma das funções do diretor de produção, que é a de se responsabilizar por todas as demandas necessárias para um set de filmagem, e na ausência do diretor de produção, tem autoridade para tomar decisões rápidas, a fim de que as filmagens não sejam interrompidas. Os assistentes de produção e os estagiários atuam de acordo com as tarefas que o produtor de *set* e o diretor de produção designam, sempre atentos para manter a funcionalidade do *set*.

Após a fase de produção, o produtor de finalização inicia os trabalhos, acompanhando todo o processo de pós-produção, se responsabilizando pelo gerenciamento e organização das etapas e demandas advindas dessa fase, bem como a montagem, edição de som, mixagem, e etc. Esse profissional responde ao produtor e pode entrar em um projeto ainda na fase de filmagens, dependendo do cronograma e dos recursos do filme. (MARQUES, 2007, p. 65)

Segundo Aída Marques, "a maior sofisticação da produção brasileira" inseriu no processo esse profissional que concentra seus esforços em gerenciar a logística da finalização de uma obra. A produtora Paula Pripas<sup>14</sup> relata que, antes, essa função chegava a ser feita pelo produtor executivo, diretor e até o diretor de fotografia do filme.

Produtora de finalização é quem coordena toda essa logística da finalização, então tem que entender um pouquinho de tudo da finalização. Por exemplo: o editor de som me liga falando "esse projeto veio errado". Então eu que faço essa ponte com a finalizadora, com a edição de som, com o editor de imagem, com o mixador, com o colorista. É uma função que pode ser feita pela produtora executiva, mas por muito tempo foi feita pelo fotógrafo do

<sup>12</sup> Análise técnica de produção: documento que possui as demandas de produção do roteiro literário.

<sup>13</sup> Cronograma de filmagem com as sequências, cenas e planos que serão filmados durante o período de gravação.

<sup>14</sup> Paula Pripas, produtora, graduada em Imagem e Som pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), e sócia da produtora paulista Filmes de Abril, que realiza curtas e longas. Entre eles, está o premiado *Os dias com Ele* (2012), de Maria Clara e Escobar.

filme, ele que ficava encarregado de finalizar o filme, e agora tem essa especificidade da produtora de finalização. Às vezes o diretor se encarregava dessa função, mas é uma função mais de logística. Agora, com o digital, tem essas várias formas de transfer, película, correção de cor, marcação de luz, tudo isso. (PRIPAS, Paula. apud Mulheres do Cinema Brasileiro, 2013)

Uma função que parece estar atrelada a equipe de fotografia, mas na verdade compõe a equipe de produção é a do *still* ou fotógrafo de cena. Esse profissional faz fotografias do *set* de filmagem e dos atores, em dias pré-estabelecidos, e essas imagens são utilizadas na posterior ou imediata divulgação do filme.

Como fora dito, essas funções podem sofrer mutações ou fusões de acordo com o tamanho do projeto, e é necessário ter uma equipe engajada para que a obra tome forma e saia do papel. Em um seminário, perguntei a Gale Anne Hurd, produtora de 47 projetos dentre eles, a série "*The Walking Dead*" e os filmes "O Exterminador do Futuro (*Terminator*)" e "*Aliens*", sobre a que ela atribuía o sucesso internacional de "*The Walking Dead*", a resposta foi instantânea: "*the crew*", a equipe.

## 1.2 - O Produtor e a Produção: As Subdivisões da Figura do Produtor na Televisão

Na TV, algumas funções da equipe de produção possuem atribuições diferentes do cinema e a hierarquia tem outra configuração. No início da televisão praticamente não existia especialização. Todos faziam os mais diversos tipos de programas e ocupavam várias funções atrás das câmeras, o improviso imperava.

Com o tempo, as especialidades dentro da TV Globo foram se desenvolvendo e gradativamente programas, totalmente produzidos pela emissora, foram ganhando espaço fixo na programação (FILHO, 2001, p. 78). Hoje, 90%<sup>15</sup> de todo conteúdo transmitido diariamente pelo canal é produzido pela própria empresa, característica cultivada desde a sua fundação em 26 de abril de 1965.

Para solidificar um padrão de indústria, uma estrutura organizacional e uma hierarquização de funções teve que ser alinhada. Dentro desse novo modelo, o produtor não

---

<sup>15</sup> Dados disponível em <[http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereletronico/g\\_tv\\_globo.html](http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereletronico/g_tv_globo.html)>. Acesso em 30 Abr 2016.

podia ter apenas um conhecimento especializado, ele devia ter uma noção ampla de todo o processo e compreender a criação artística para gerir o produto.

No início, assim como no cinema, a figura do diretor-produtor se estabeleceu e causou uma deformação na função. Para Daniel Filho, "manter os dois 'chapéus' simultaneamente – de diretor e de produtor – é praticamente impossível. A presença do produtor é positiva e soma". (FILHO, 2001, p.80)

Nessa indústria, a função do produtor é clara: gerir a execução do produto e garantir que a novela seja exibida seis dias por semana, com capítulos que variam entre 30 e 45 minutos, durante um período de 6 a 8 meses.

O produtor é o indivíduo responsável pelo elemento técnico ou criativo que acontece dentro da produção televisiva. O produtor deve estar familiarizado com todos os aspectos da produção de televisão para que ele possa supervisionar a equipe de produção e tirar o máximo proveito de cada capacidade de produção. Um produtor de sucesso combina criatividade, eficiência organizacional, e tino para os negócios. (BONASIO, 2002, p.80)

Quando se trata de teledramaturgia, a primeira característica que o produtor identifica em um projeto é se ele é uma obra aberta ou fechada. Em uma obra fechada – que pode ser uma série ou minissérie – o produtor recebe um roteiro finalizado, com todos os capítulos ou episódios já escritos, possuindo total domínio das demandas do projeto, podendo criar assim um planejamento que otimize as filmagens e reduza os custos. Em uma obra aberta, como a novela, a trama pode ser alterada a qualquer momento para ir ao encontro das expectativas do público que a consome. O produtor inicia o trabalho com base apenas em uma sinopse ou argumento sem saber o caminho que a obra irá percorrer. (LAMOSA, 2014)

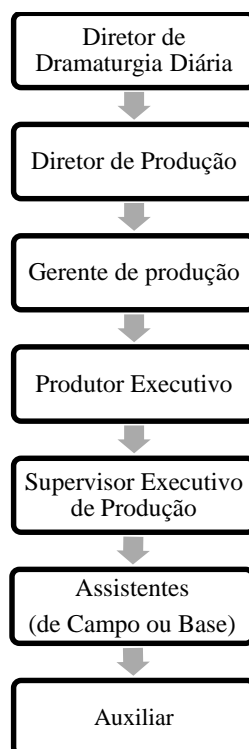
Durante as gravações, o produtor realiza o planejamento em blocos de seis em seis capítulos e as filmagens acontecem enquanto o produto está sendo exibido. Como a obra fica à mercê da audiência, o produtor tem que se adaptar ao percurso, que pode ser drasticamente mudado.

A novela percorreu um caminho de industrialização sem volta. Antes, um capítulo tinha em média 20 minutos de produção, com uma história que abrangia doze a 15 personagens, com a maior parte das filmagens concentrada em estúdios. Hoje, um produto

possui em média 190 capítulos, com duração de 35 a 45 minutos, exibida 6 vezes por semana, com até 100 personagens. (FILHO, 2001, p.180-181)

Embora a equipe de produção siga uma hierarquização, não há um modelo fixo de como ela se estrutura, cada novela traz uma demanda ou particularidade específica. Portanto, foi elaborado um organograma<sup>16</sup> para ilustrar a disposição dos principais integrantes da equipe.

**Figura 2 – Hierarquia da Equipe de Produção**



Antes de apresentarmos a função desses profissionais dentro do sistema de produção, é importante mostrar o meio onde eles estão inseridos, já que são todos contratados de uma empresa privada que dá o aporte para eles desempenharem seus papéis, produzindo cerca de 2.500 horas anuais de programação. Todo conteúdo de entretenimento da TV Globo é desenvolvido dentro da Central Globo de Produção (CGP), inaugurada em outubro de 1995, 30 anos após a fundação da emissora.

<sup>16</sup> Organograma construído com base em entrevista com a diretora de produção da Central Globo de Produção (CGP), Simone Lamosa.

A CGP ou Estúdios Globo, anteriormente conhecido como Projac, ocupa uma área de 1,65 milhão de metros quadrados, sendo 137 mil m<sup>2</sup> de área construída, localizada em Jacarepaguá, na Zona Oeste do Rio de Janeiro.

A estrutura<sup>17</sup> é composta por três cidades cenográficas, uma fábrica de cenários, um prédio de criação (onde as equipes de cenografia, arte, figurino e caracterização desenvolvem os projetos), 32 unidades portáteis de produção para a gravação das cenas, salas de controle de estúdio com 26 câmeras, um prédio de produção de efeitos especiais e dez estúdios, sendo quatro deles de mil metros quadrados, com tecnologia de gravação HDTV<sup>18</sup>, dedicados à produção de novelas. Para atender as demandas de pós-produção são 26 ilhas de edição de imagem, dez ilhas de edição de áudio e 24 estações de computação gráfica.

Até 2008, todo o entretenimento da Globo era comandado pelo diretor geral Manoel Martins. Os variados tipos de conteúdo: programas, shows, novelas, séries e etc., estavam sob o comando de uma figura central. Em 2013, apoiado pela consultoria *Strategy &*, começou a ser implantado um novo modelo de gestão da área de entretenimento. Nesse novo sistema, foram criadas diretorias especializadas por gênero<sup>19</sup>, a fim de aumentar a qualidade e eficiência das produções da emissora. As novelas ficaram a cargo da diretoria de Dramaturgia Diária, liderada pelo autor de telenovelas Sílvio de Abreu.

Abaixo do diretor da CGP, está o diretor de produção que gerencia um ou mais produtos simultaneamente, atuando na gestão do orçamento, não se envolvendo diretamente na operação das gravações. Já o gerente de produção tem a função de administrar especificamente um produto. Em uma novela, ele é o responsável por coordenar todo o processo, do roteiro de gravação à exibição do capítulo. O produtor executivo trabalha em conjunto com o gerente. Ele é o responsável pela administração do orçamento e o substitui quando necessário.

Enquanto no cinema, o roteiro de gravação (similar à ordem do dia) é feito pelo primeiro assistente de direção com o auxílio do diretor de produção. Na TV, o gerente de produção incorpora essa função, devido à grande quantidade de frentes de gravação. Chegam

---

<sup>17</sup> Dados do parágrafo disponíveis em

<[http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereltronico/g\\_producao.html](http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereltronico/g_producao.html)>. Acesso em : 28 mar 2016.

<sup>18</sup> Em inglês de High-Definition Television, que em português quer dizer "Televisão de Alta Definição".

<sup>19</sup> São elas: Dramaturgia Diária; Dramaturgia Semanal; Variedades (diários e realities); Produção e Desenvolvimento Artístico.

a ser de quatro a cinco *sets* de filmagem funcionando em um mesmo dia para um único produto. (LAMOSA, 2014)

Pra suprir essa demanda, a equipe é dividida entre os profissionais que ficam na base e os que vão para o set de filmagem. Geralmente na base ficam um ou dois assistentes, um auxiliar de produção, o gerente ou o produtor executivo. Eles são responsáveis por todos os pedidos relativos às gravações como transporte, alimentação, passagens, contatos de elenco, decupagem técnica dos capítulos, etc.

Os supervisores executivos – antigos coordenadores de produção – coordenam as frentes de gravação. Eles podem ser comparados com os produtores de *set*. Normalmente, cada frente conta com um supervisor e um assistente de produção. Essa frente pode ser em um ambiente controlado, como uma cidade cenográfica ou estúdio, ou uma locação externa com 200 figurantes. Todas as atribuições ligadas diretamente àquela frente como figurino, estrutura, reuniões com a Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro (CET-RIO)<sup>20</sup>e etc., são de responsabilidade do supervisor.

Os assistentes de produção e os auxiliares dão suporte aos demais profissionais e se revezam entre a base de produção, o set de filmagem e as externas de acordo com a logística montada pelo gerente de produção.

Embora hoje haja essa departamentalização, a equipe de produção trabalha com uma organicidade que permite que os profissionais envolvidos oscilem dentro desse organograma. Em entrevista, a diretora de produção da TV Globo, Simone Lamosa foi enfática: "Não existe isso de: 'Ah, isso não vai dar certo. Tem que dar!'"

Eventualmente, se tem uma gravação que demande de um olhar mais focado, eu pego esse supervisor que vai fazer aquela externa e tiro ele de um dia de gravação, e ele fica ou na base ou fazendo visita de locação. Então não tem ninguém que faça uma coisa só. A gente vai montando aquele quebra-cabeça da mesma forma que eu monto o roteiro [de gravação]. Então essa pessoa que nesse dia vai visitar locação, no dia seguinte eu posso botar ela no estúdio, porque no estúdio é mais tranquilo, você consegue dar uns telefonemas, dá pra ir organizando a gravação do outro dia [...]. Por isso é tão importante a gente ter uma equipe totalmente entrosada, onde todos saibam de tudo, pra que a gente tenha essa comunicação fluindo o tempo inteiro. (LAMOSA, 2014)

---

<sup>20</sup>Controla o trânsito e a fluidez nas vias urbanas.

Como foi dito no subcapítulo anterior, através da fala da produtora Gale Anne Hurd e agora reiterado pelo relato de Simone Lamosa, a equipe de produção precisa estar alinhada para garantir a viabilização do produto. A comunicação precisa ser fluída já que a atuação desses profissionais acontece dentro de um processo em constante mutação.

### **1.3 - O Processo de Produção no Cinema Nacional**

A cadeia produtiva de qualquer obra audiovisual abrange as fases de desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção e difusão/comercialização, sendo que em cada produto essas etapas se manifestam de maneiras distintas. No cinema, essa cadeia está condensada no tripé produção - distribuição - exibição.

A vontade de conquistar o espaço cinematográfico nacional de forma a constituir uma indústria é um sentimento que envolve os profissionais da sétima arte brasileira desde o início da atividade no país. Muitas foram as tentativas de desenvolvimento do setor. Foram criadas empresas (Cinédia, Brasil Vita Filmes, Cinedistri, Atlântida, Maristela, Vera Cruz) e institutos (INCE - Instituto Nacional de Cinema Educativo e Instituto Nacional do Cinema – INC); leis de proteção e regulação da atividade foram articuladas pelo governo. No entanto, essas ações podem ser caracterizadas mais como experiências individuais do que constituintes de uma indústria propriamente dita. (CHALUPE DA SILVA, 2010, p.34)

Como apresentado pela pesquisadora Hadija Chalupe da Silva, embora tenham sido feitos esforços, não vigorou no país um sistema de estúdios que se estabelecessem como base para a construção de uma indústria cinematográfica nacional. No cenário contemporâneo, essa aspiração ainda persiste, bastante estimulada pelo atual conjunto de políticas públicas em voga, que propiciou um aumento da demanda de obras audiovisuais nacionais nas telas do país.

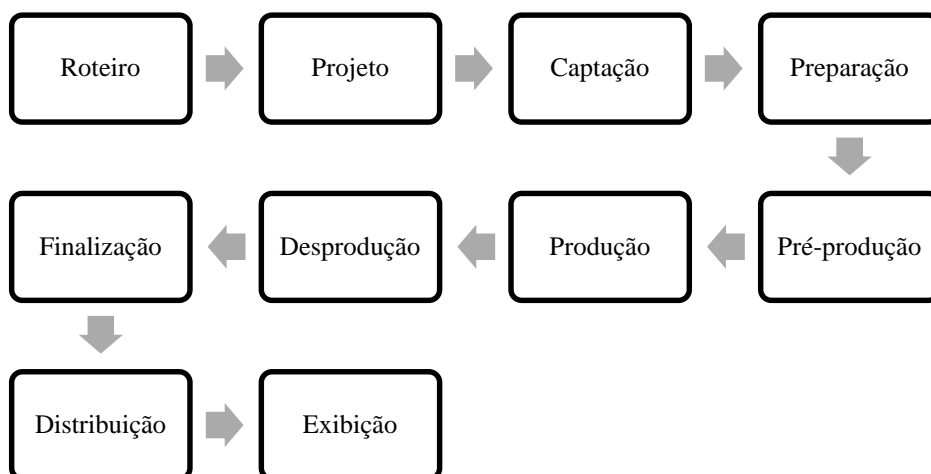
Neste subcapítulo, pretendo desenvolver o processo prático, pela ótica da produção, da realização de filmes brasileiros com fins comerciais até a etapa de finalização. Mas antes, é importante definir o que caracteriza uma empresa produtora independente. Embora haja diferentes interpretações quanto a definição desse modelo de empresa, para fins dessa pesquisa, utilizaremos o conceito legal presente na Instrução Normativa da Ancine.

Produtora Brasileira Independente: produtora brasileira que atenda aos seguintes requisitos, cumulativamente:

- a) ser constituída sob as leis brasileiras;
  - b) ter sede e administração no País;
  - c) 70% (setenta por cento) do capital total e votante devem ser de titularidade, direta ou indireta, de brasileiros natos ou naturalizados há mais de 10 (dez) anos;
  - d) a gestão das atividades da empresa e a responsabilidade editorial sobre os conteúdos produzidos devem ser privativas de brasileiros natos ou naturalizados há mais de 10 (dez) anos;
  - e) não ser controladora, controlada ou coligada a programadoras, empacotadoras, distribuidoras ou concessionárias de serviço de radiodifusão de sons e imagens;
  - f) não estar vinculada a instrumento que, direta ou indiretamente, confira ou objetive conferir a sócios minoritários, quando estes forem programadoras, empacotadoras, distribuidoras ou concessionárias de serviços de radiodifusão de sons e imagens, direito de veto comercial ou qualquer tipo de interferência comercial sobre os conteúdos produzidos;
  - g) não manter vínculo de exclusividade que a impeça de produzir ou comercializar para terceiros os conteúdos audiovisuais por ela produzidos.
- (ANCINE - INSTRUÇÃO NORMATIVA<sup>21</sup>, nº 104, de 10 de julho de 2012)

Como fora dito anteriormente, o tripé que rege o processo de realização cinematográfica (produção - distribuição - exibição), concentra diversas etapas intrínsecas a qualquer obra audiovisual. A seguinte ilustração demonstra o trajeto que um projeto percorre até chegar ao expectador.

**Figura 3 – Passos do Projeto**



<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-104-de-10-de-julho-de-2012>>



Como vimos, são diversas as fases inseridas no processo e o produtor acompanha todas as etapas. Um projeto escrito de um filme possui os seguintes documentos: sinopse, argumento, roteiro, apresentação, justificativa, cronogramas de execução, decupagem, currículo da produtora e dos principais cabeças de equipe, e um orçamento inicial. (RODRIGUES, 2002, p.106)

Nessa etapa, o trabalho, basicamente, está concentrado nas mãos do diretor e do produtor que deve identificar e verificar a disponibilidade dos profissionais para o projeto e, com base em outras produções e na própria experiência, orçar o custo do mesmo. Nessa fase, geralmente, não se tem os recursos para contratar ‘os cabeças’ de equipe para auxiliar no processo.

Com o projeto finalizado, é necessário conseguir o capital para viabilizá-lo. O Brasil dispõe de diversas formas de financiamento para a produção de filmes, das quais destacam-se as Leis de Incentivo<sup>22</sup>, o Fundo Setorial do Audiovisual<sup>23</sup> (FSA) e os Editais de Fomento Direto<sup>24</sup>. Somente produtoras independentes brasileiras devidamente cadastradas na Agência Nacional do Cinema (Ancine) podem solicitar os recursos junto às fontes federais, estaduais e municipais. Após a liberação do projeto para captação, o produtor deve encontrar investidores que comprem os títulos no valor do orçamento do filme na bolsa de valores.

Em 2012, os valores<sup>25</sup> arrecadados com o FSA totalizaram mais de R\$55,8 milhões, com as Leis de Incentivo R\$127,1 milhões e com os Editais de Fomento Direto R\$ 10,2 milhões. Um marco que revolucionou o mercado em 2011, foi a regulamentação da Lei da TV Paga (Lei 12.485/2011) que permitiu que as concessionárias de telefonia utilizassem suas redes para fornecer serviços de TV por assinatura.

---

<sup>22</sup> As leis de incentivo fornecem apoio à produção audiovisual brasileira com uma espécie de renúncia fiscal a pessoas físicas ou jurídicas que optem por destinar parte do imposto pago ao governo a essas obras.

<sup>23</sup>Fundo Setorial do Audiovisual (FSA): é um edital de fomento direto que consiste em um fundo destinado ao desenvolvimento articulado de toda a cadeia produtiva da atividade audiovisual no Brasil. Seus recursos são oriundos da própria atividade econômica, de contribuições recolhidas pelos agentes do mercado, principalmente da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional - CONDECINE e do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL. Disponível em <<http://cartadeservicos.ancine.gov.br/?pg=fomento>>. Acesso em: 06 abr 2016.

<sup>24</sup> Editais de Fomento Direto, seletivo e automático: apoio a projetos audiovisuais com recursos provenientes do próprio orçamento da Ancine por meio de editais e chamadas públicas, de natureza seletiva ou com base no desempenho da obra. Disponível em <<http://cartadeservicos.ancine.gov.br/?pg=fomento>>. Acesso em: 06 abr 2016.

<sup>25</sup>Dados referentes a pesquisa: Valores Captados por Mecanismo de Incentivo (R\$) - 2001 a 2012 – OAC - Ancine.

Essa medida aumentou a demanda por produção e circulação de conteúdo audiovisual brasileiro, fazendo com que as empresas produtoras independentes aumentassem a produção de conteúdo exponencialmente, gerando recursos para a ampliação das empresas, investimentos nos profissionais e na criação de novos projetos.

Após conseguir os recursos, inicia-se a pré-produção. Essa é uma das fases mais cruciais do projeto, pois qualquer erro de planejamento pode inviabilizar a produção da obra. Nessa etapa é montado o orçamento definitivo que deve ir ao encontro do orçamento inicial estipulado pelo produtor na criação do projeto.

Na prática, o produtor gerencia três orçamentos: o inicial, o "definitivo", e o executado, pois o orçamento fica suscetível às intempéries do processo (aumento dos custos, mudança no número de diárias, e etc.). A execução do orçamento deve seguir paralela a elaboração da prestação de contas<sup>26</sup> que deverá ser apresentada à Ancine na conclusão do projeto. São diversos os documentos e justificativas que compõem esse procedimento.

O produtor executivo, o diretor de produção, 1º assistente de direção e os diretores de cada setor somam a equipe. As atribuições dessa fase são: escolha das locações, decupagens diversas (direção, produção, técnica, dos departamentos, etc.), roteiro técnico, análise técnica, finalização do cronograma de execução, plano de filmagem, mapa de produção, escalação do elenco e os ensaios com os atores.

É importante destacar que a maioria dos profissionais de cinema recebem por diária ou semana trabalhada, logo, quanto maior a quantidade de dias, maior o custo do projeto. Por isso a importância de incluir de forma parcelada os profissionais de acordo com a necessidade.

No final da pré-produção a maior parte da equipe já está escalada e iniciam os preparativos finais para a filmagem: aluguel de estúdio, cenografia, figurino, produção de objetos, compra de insumos, aluguel de equipamentos, testes na locação, reserva dos processos de pós-produção, criação dos documentos (Ordem do dia, boletim de câmera, de áudio, fichas de continuidade, etc.) e contratação dos técnicos e serviços necessários.

A produção consiste na filmagem de fato das cenas estabelecidas no roteiro e é o período que mais exige da produção. Toda a equipe está montada e ativa para cumprir as

---

<sup>26</sup>Para maiores informações acessar o Manual de Prestação de Contas da Ancine. Disponível em <[http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual\\_PC\\_2013\\_versao1\\_0\\_.pdf](http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual_PC_2013_versao1_0_.pdf)>. Acesso em: 06 abr 2016.

demandas previamente planejadas, e pronta para resolver os imprevistos que surgem em um set.

Na fase final da produção, começa a desprodução, que equivale à devolução de equipamentos, dar um destino para os materiais utilizados e finalizar os contratos de serviços. Na maioria dos casos, a desprodução acaba sendo inserida na rotina das diárias do set, pois, normalmente, a maioria dos itens que não possui mais previsão de uso vão sendo devolvidos, já que os equipamentos também são pagos por dia, alguns até por hora.

Com o fim das filmagens, inicia-se a fase de finalização ou pós-produção com a inserção de novos profissionais na equipe. Nessa etapa, o filme de fato transforma-se em uma obra audiovisual e o produtor, produtor-executivo, produtores associados e coprodutores seguem acompanhando o processo.

Aqui o filme, fragmentado durante todo o período de produção, é organizado segundo o roteiro. Todo o material de som e imagem segue, então, para a montagem, onde é reestruturado respeitando a ordem original das sequências. O ritmo das imagens é dosado e constrói-se a trilha sonora. A montagem ou edição é o procedimento estético e técnico que organiza os elementos fílmicos, visuais e sonoros, determinando sua duração e sua ordem. Só depois de muito trabalho minucioso obtém-se o produto final. (MARQUES, 2007, p.109)

Como fora mencionado no trecho acima, todo material captado é reestruturado a fim de contar a história com uma linguagem audiovisual. Vale lembrar que apesar da montagem acompanhar o roteiro, esse guia pode ser modificado em prol da organicidade da história. *Tropa de Elite* (2007), de José Padilha, é um exemplo radical dessa reestruturação.

O roteiro original de *Tropa de Elite* (2007) previa André Mathias<sup>27</sup> como protagonista. A história narrava como um policial honesto e idealista transformava-se em um policial truculento e torturador. Segundo José Padilha (PADILHA, 2016), a primeira montagem acabou não agradando os produtores do filme, pois a história só começava a ficar interessante após 50 minutos, quando as intervenções do Capitão Nascimento<sup>28</sup> ficavam mais frequentes. A primeira tentativa de salvar o filme foi a substituição da narração em *off*, de Mathias para Nascimento, mas ainda mantendo o roteiro original. A mudança de protagonista só ocorreu efetivamente após várias discussões entre os produtores, o roteirista, o montador e o diretor.

---

<sup>27</sup> Personagem interpretado por André Ramiro.

<sup>28</sup> Personagem interpretado por Wagner Moura.

#### 1.4 - O Processo de Produção de Novelas na TV Globo

Como vimos, a equipe de produção tem a responsabilidade de fazer com que todas as equipes estejam em sintonia e tenham os recursos necessários para execução do projeto. A partir de agora, desenvolveremos as etapas que compõem o processo de realização de telenovelas da TV Globo. Algo importante de salientar é que não existe uma regra fixa ou um único modelo de produção. Existem funções comuns e fundamentais na cadeia, mas cada empresa produtora cria ou funde etapas de acordo com a demanda do produto, orçamento e capacidade da empresa, construindo assim o *Know-How*<sup>29</sup>.

Todo o processo começa com a elaboração da sinopse, que apresenta a história principal e as tramas paralelas, podendo ser criada a partir de uma proposta da emissora, ou vir de um argumento elaborado pelo autor. Após a aprovação pela diretoria da emissora, autor e diretor começam a conceituar a obra e inicia-se a redação dos capítulos, que pode contar com uma equipe de pesquisadores e colaboradores.

Basicamente a história de uma novela é: duas pessoas se apaixonam e vivem alguns capítulos felizes. Fatalmente serão separadas pelo vilão [ou destino], que pode estar querendo para si um dos heróis [ou o que esse herói possui, como dinheiro]. O recurso que ele usa nunca é honesto. E nós ficaremos sempre torcendo pra que os heróis se encontrem. E de tempos em tempos isso acontece, eles ficam juntos, mas o vilão prepara armadilhas e eles se separam. Isso até o final, quando descobrimos quem matou, ou roubou - e quando, finalmente, indica-se que todos serão felizes para sempre, excetuando o vilão. (FILHO, 2001, p.68)

Como o próprio Daniel Filho complementa (FILHO, 2001, p.68), a descrição acima "é a base de uma maneira crua e crítica" da trama de uma novela, mas que pode ser alterada. A partir da sinopse a empresa já estipula o quanto pretende investir, baseado em um histórico de custos dos produtos anteriores na mesma faixa de horário de exibição. Essas informações são repassadas para a equipe de produção que inicia o planejamento, a equipe começa a ser montada – primeiramente pelos diretores de cada setor - e os atores escalados.

---

<sup>29</sup> Segundo o dicionário Merriam Webster, o termo significa conhecimento de como fazer alguma coisa fluidamente e eficientemente: especialidade. "*knowledge of how to do something smoothly and efficiently : expertise*". É o conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

Na pré-produção, são realizadas reuniões de conceituação com os departamentos, e a novela começa a tomar forma baseada sempre nas indicações da dupla criativa – diretor e autor. As escolhas são repassadas e discutidas com ‘os cabeças’ de cada equipe e cada departamento começa a fazer as pesquisas específicas de suas áreas.

Antigamente existia um balizador de tempo, que consistia em um período que o canal julgava ideal para o início da pré-produção de novos projetos, algo em torno de seis meses. Hoje, tenta-se ampliar cada vez mais essa etapa. Não há um tempo definido, a ideia é a de quando uma novela entrar no ar, outra já começar ser pré-produzida.

Após receber o primeiro bloco de capítulos, que contém seis capítulos, o gerente de produção inicia a criação do plano de filmagem e do roteiro de gravação. (LAMOSA, 2014)

O roteiro [de gravação], acho que é a base de qualquer trabalho nosso aqui, por que se aquilo ali dá certo, o resto todo vai caminhando junto. Então, meu foco principal era o roteiro ao mesmo tempo que você tem que controlar o orçamento. (LAMOSA, 2014)

A produção (gravação) tem início, aproximadamente, de dois a três meses antes da novela começar a ser exibida. Nesse momento, a equipe da novela está completa, cerca de 500<sup>30</sup> profissionais. Essa fase envolve a construção dos cenários, seleção de objetos de cena, confecção ou aquisição de figurinos e outros elementos de arte, além das gravações. Atualmente, é comum ter filmagens no exterior ou em outros estados fora do eixo Rio – São Paulo. Não é uma regra, mas geralmente essas são as primeiras gravações a serem feitas por motivos diversos: tempo, orçamento, clima e etc. (LAMOSA, 2014)

Segundo Lamosa (2014), após a viagem, iniciam-se as gravações no estúdio, na cidade cenográfica e nas externas (geralmente no Rio de Janeiro ou São Paulo). O estúdio concentra entre 60% e 75%<sup>31</sup> das cenas de uma novela porque é o local onde se tem o maior controle do ambiente, com a média de 20 a 40 cenas gravadas por dia. A cidade cenográfica também oferece uma boa margem de rendimento, pois também é um ambiente controlado. A externa é o "pior dos mundos", confessou a supervisora executiva Andreia Carvana<sup>32</sup>, pois grande parte

---

<sup>30</sup>Esse número se refere às novelas da faixa das 21h. O quantitativo de profissionais varia de acordo com o tamanho da novela, as produções da faixa das 18h envolvem menos pessoas (200-250), por exemplo.

<sup>31</sup>Dados estimados informados na entrevista com Simone Lamosa, diretora de produção da TV Globo.

<sup>32</sup> Andreia Carvana foi supervisora executiva de produção da TV Globo na novela Avenida Brasil.

da diária é gasta com deslocamento, alimentação, produção e desprodução dos equipamentos, e ao fim do dia a produtividade é de em média duas cenas gravadas. (CARVANA, 2014)

O processo de produção de uma telenovela está inserido em uma lógica industrial. Deixar de gravar os seis capítulos semanais significa parar de exibir o produto na grade de programação da emissora.

Após as gravações o material bruto é encaminhado para a fase de pós-produção, momento em que são feitas a edição de imagem e a sonorização, além da inserção da computação gráfica, quando necessária, e os ajustes de correção de cor. O gerente de produção acompanha também esse processo no que tange a manter o cronograma de prazos em vigor. A parte criativa cabe ao diretor geral da novela.

Em média, com 18 capítulos finalizados, inicia-se uma das fases mais importantes do processo, o lançamento. A televisão produz e coloca no ar. Ela não necessita que uma empresa distribua o produto e outra que faça a exibição, pois o próprio canal concentra todo o processo até que o produto chegue ao telespectador

Um mês antes da estreia da novela, campanhas publicitárias – planejadas pelo departamento de Promoção – atuam em diferentes frentes para atrair a atenção de espectadores e anunciantes. Peças impressas, eventos promocionais, mídias sociais e anúncios de televisão são criados a partir de temas abordados na trama. Além dessas ações, coletivas de imprensa com materiais preparados exclusivamente para jornalistas e um evento com os atores e toda a equipe envolvida na produção são realizados para apresentar a novela.

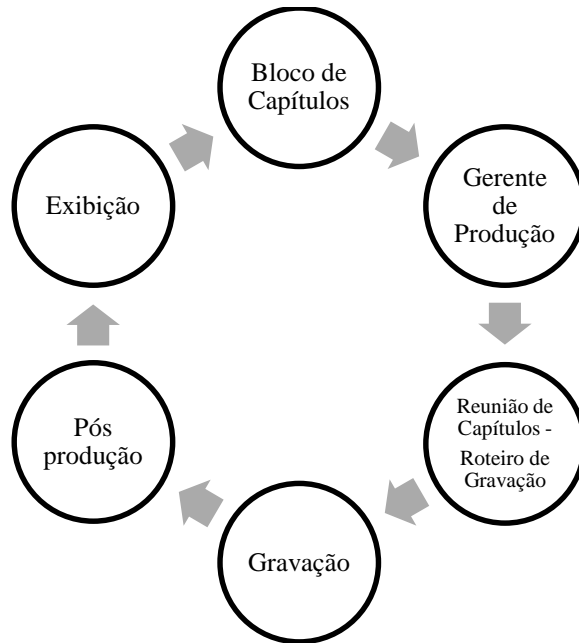
Em 2009, a emissora foi a vencedora do *Cannes Lions*<sup>33</sup>, na categoria Novas Mídias, com a ação Mil Casmurros, criada em parceria com a *LiveAD*, para a divulgação da minissérie *Capitu*. Desenhado para a internet, o projeto promoveu uma leitura coletiva do clássico *Dom Casmurro*, de Machado de Assis. O livro foi dividido em mil trechos, que ficaram disponíveis em um site para que internautas de todo o país pudessem ler suas passagens prediletas e gravá-las através de uma *webcam*. (Guia Ilustrado TV Globo: novelas e minisséries. 2010, p. 29)

---

<sup>33</sup>Cannes Lions é o Festival Internacional de Criatividade, existente desde 1954. São mais de 15.000 delegados de quase 100 países que participam do Festival a cada ano. O festival é um ponto de encontro global onde os profissionais de comunicação de marca. Disponível em <<https://www.canneslions.com/>>, Acesso em: 28 mar 2016.

Diferente do cinema, após o lançamento de uma novela, as etapas de produção e pós-produção continuam a ser executadas. Elaboramos uma arte gráfica que ilustra a rotina de uma equipe de produção durante o período em que a novela está sendo exibida.

**Figura 4 – Rotina de Produção**



Em uma rotina 'ideal' que permita margem para imprevistos, os blocos de capítulos - contendo seis capítulos - chegam para a equipe de produção dez dias antes da gravação. Nesse período o assistente de produção de base elabora uma análise técnica para o gerente de produção estruturar o roteiro de gravação. Esse roteiro é repassado e discutido com os supervisores executivos em uma reunião de capítulos onde recebem suas frentes de gravação e começam a produzir as demandas necessárias. As demais equipes da novela devem receber as informações das frentes de gravação com, no mínimo, 72 horas de antecedência. Após a gravação, os capítulos são enviados para pós-produção e dez dias depois estão sendo exibidos.

Enquanto a novela está no ar, a produção e a pós acontecem como em um ciclo constante, por um período de seis a oito meses. O trabalho da produção termina duas semanas após a exibição do último capítulo, pois alguns profissionais ficam responsáveis pela desprodução da novela.

## **2 - Financiamento e Difusão: O Cinema Distribui e Exibe; a TV Produz e Bota no Ar**

### **2.1 - Distribuição e Exibição no Cinema Nacional**

Como vimos, o processo de realização de um filme comercial pode ser variado e viabilizado de inúmeras formas. A fim de compreender a lógica de produção, desenhamos uma estrutura comum a grande parte dos projetos. Colocamos as duas últimas etapas do tripé que rege o mercado, distribuição e exibição, em um capítulo à parte, pois é o "calcanhar-de-aquiles" da produção cinematográfica brasileira. (MARQUES, 2007, p.143)

A tríade produção-distribuição-exibição deve ser entendida como o conjunto de atividades que correspondem aos campos fundadores do espaço audiovisual. São campos que se organizam em torno do mesmo bem simbólico, o filme, com o qual estabelecem relações diferenciadas, nas quais é possível observar interdependências ao lado de antagonismos e tensões. (BARONE, 2005, p.39)

O objetivo desse capítulo não é o de estabelecermos um passo a passo do sistema que gere a distribuição e exibição de filmes nacionais, até porque cada *major* ou distribuidora independente possui organização e administração de investimentos distintas. E sim, apresentar essa etapa da cadeia, expondo os meios disponíveis para um produtor distribuir e exibir um longa nacional e como *Tropa de Elite 2* subverte essa lógica.

A distribuição articula os meios necessários para a divulgação e comercialização do filme nas diferentes janelas (sala de cinema, *home video*, canais de televisão), nos diferentes territórios (nacionais e internacionais) e nos diferentes formatos (longa, média e curta-metragem, ficção, documentário e animação), fazendo a intermediação publicitária do filme, visando seu consumo pelo maior número de pessoas possível. (CHALUPE, 2010, p.63)

O distribuidor pode entrar em um projeto a partir de um acordo com o produtor, já com o filme finalizado, ou ainda na fase de desenvolvimento, caso visualize potencial comercial no filme. Assim, ele investe capital para a realização do projeto, atuando também como coprodutor, com a pretensão de recuperar o investimento na venda de ingressos, embora



em muitos casos, esse capital investido seja viabilizado através do artigo 3º da Lei do Audiovisual<sup>1</sup> (nº.8.685).

Como citado anteriormente, há dois tipos de distribuidoras: as *majors*, conglomerados que representam os estúdios norte-americanos, atuando em todos os setores da indústria cinematográfica e operando através de filiais no Brasil, e as distribuidoras independentes, que são as demais empresas que atuam no segmento de distribuição mas não possuem elo com os grandes estúdios.

Segundo levantamento da Motion Picture Licensing Corporation (MPLC<sup>2</sup>), são 15 as grandes distribuidoras cinematográficas mundiais atuantes no Brasil: *Buena Vista Pictures; Walt Disney Pictures; Dreamworks Animation SKG; Dreamworks Pictures; Paramount Classics; Paramount Pictures; Paramount Vantage; Twentieth Century Fox (20th Century Fox); Universal Pictures; Sony Pictures Classics; Sony Pictures Releasing; Columbia Pictures; Discovery Channel Video; National Geographic Television e BBC Worldwide.*

Após o fim da Embrafilme na década de 1990, que era a responsável pela distribuição dos filmes brasileiros em todo o território nacional, novas formas de relacionamento entre o Estado e a classe audiovisual tiveram que ser moldadas. A RioFilme<sup>3</sup> e outras distribuidoras independentes tentaram suprir a demanda deixada pela estatal, sem grandes retornos na bilheteria. (CHALUPE DA SILVA, 2010, p. 92)

As *majors* tem mais aporte financeiro para realizar contratos com produtores e investir capital na realização do projeto. As distribuidoras independentes, em sua maioria, operam em escala nacional adquirindo direito de distribuição de filmes de outras cinematografias no exterior, além da americana, e distribuindo no país. Dentre elas, a *Downtown Filmes* se

---

<sup>1</sup> O Art. 3º diz que os contribuintes do Imposto de Renda incidente nos termos do Art. 13 do Decreto-Lei no 1.089, de 1970, poderão beneficiar-se de abatimento de 70% (setenta por cento) do imposto devido, desde que invistam no desenvolvimento de projetos de produção de obras cinematográficas brasileiras de longa metragem de produção independente, na coprodução de telefilmes e minisséries brasileiros de produção independente e de obras cinematográficas brasileiras de produção independente. Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/?q=sala-imprensa/noticias/ancine-regulamenta-artigo-3-da-lei-do-audiovisual>> Acesso em 07 maio 2016.

<sup>2</sup>A **MPLC Brasil** faz parte de uma rede de empresas de licenciamento de exibições de obras cinematográficas que atua na América do Norte, Europa, Ásia e América do Sul e está associada à MPLC – Internacional. A empresa representa diversos e grandes distribuidores nacionais e internacionais de obras cinematográficas, séries televisivas e clipes musicais.

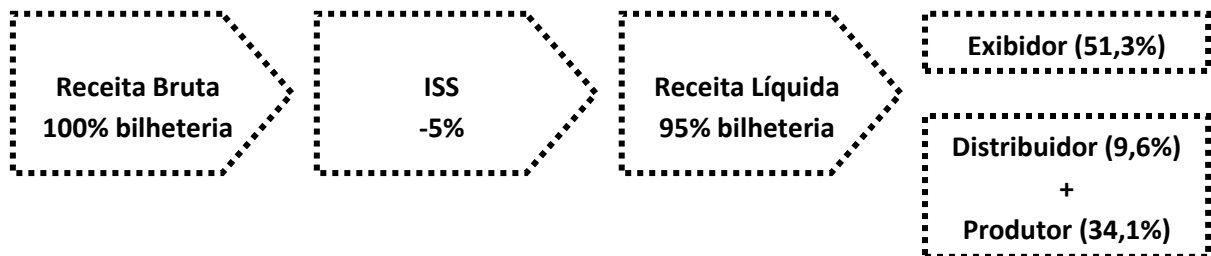
<sup>3</sup>A RioFilme é uma empresa da Prefeitura do Rio de Janeiro vinculada à Secretaria Municipal de Cultura e atua nas áreas de distribuição, apoio à expansão do mercado exibidor, estímulo à formação de público e fomento à produção audiovisual.

destaca por se dedicar exclusivamente a distribuição de títulos nacionais, garantindo a fatia de 50% de todos os ingressos de filmes brasileiros lançados desde 2013<sup>4</sup>.

Os filmes podem ser comprados diretamente das empresas produtoras ou através de distribuidores internacionais, que vendem os direitos de exploração de um título para vários territórios. O pagamento dos direitos pode ser feito de duas formas: à vista, conhecido como 'compra *flat*', ou pelo adiantamento de direitos de compra, também chamado de MG (*Minimum Guarantee*), complementado pela remessa de porcentagens do lucro. No entanto, existem outras formas de negócio que variam caso a caso. Não muito comum, mas acontece no mercado brasileiro, é a compra sem pagamentos dos direitos. O produtor dá os direitos do filme para o mercado brasileiro para ver seu longa-metragem sendo distribuído. Neste caso, o distribuidor brasileiro garante parte da receita obtida com a exploração. (SELONK, 2004, p. 21)

Como mostrado acima, há diferentes formas de negócios na divisão de receitas de um filme entre o produtor e o distribuidor. No que tange aos três agentes da cadeia - produtor, distribuidor e exibidor - a divisão, geralmente, acontece da seguinte maneira (GONZAGA e SATURNINO, apud CHALUPE DA SILVA, 2010, p.65): a multiplicação entre o número de espectadores e o preço dos ingressos vendidos resulta na bilheteria; em cima dessa receita bruta é descontado o ISS <sup>5</sup>; depois, divide-se a receita líquida entre o exibidor (aproximadamente 50%), distribuidor e produtor (43,7%)<sup>6</sup>. A parte do distribuidor varia na faixa de 9,6% do valor obtido na bilheteria, ao produtor resta 34,1% e é desse valor que são descontados os custos de comercialização e as despesas advindas da distribuição.

#### *Divisão de receita de bilheteria das salas de cinema*

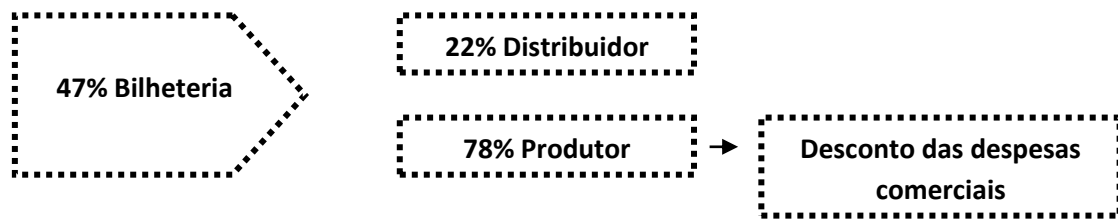


<sup>4</sup>Dado presente no website da distribuidora <<http://www.downtownfilmes.com.br>> e no OAC - Ancine.

<sup>5</sup> ISS - Imposto Sobre Serviço de qualquer natureza, de competência dos municípios e do Distrito Federal. É regido pela Lei Complementar 116/2003. Fonte: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/iss.html>>

<sup>6</sup> É em cima do valor do produto e distribuidor que se desconta o ISS. "Geralmente o percentual de distribuição gira em torno de 20% a 25% da parte do produtor, a título de comissão de distribuição. Qualquer outra participação será referente à coprodução. (GONZAGA, apud CHALUPE DA SILVA, 2010, p. 65)

*Divisão de receita de bilheteria entre distribuidor e produtor*



Fonte: GONZAGA DE LUCA, 2004; SATURNINO, 2010 apud CHALUPE DA SILVA, 2010, p. 65

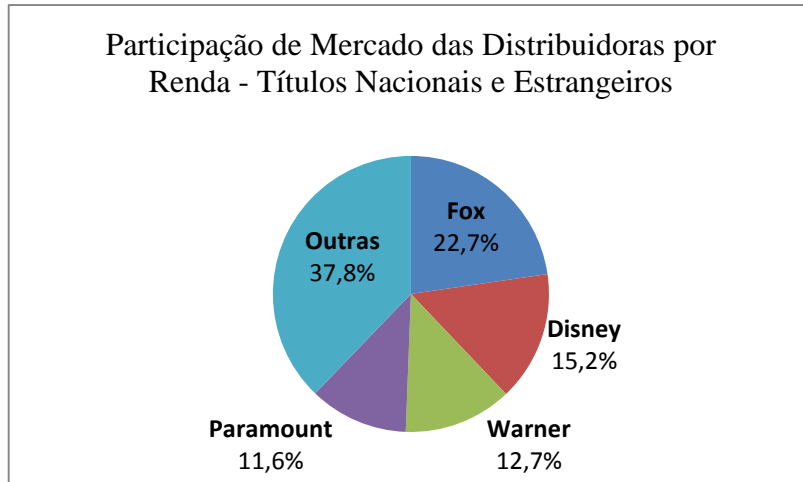
No livro "O filme nas telas", Hadija Chalupe da Silva apresenta claramente o processo de seleção de um projeto pela Sony Pictures, que adota como política interna da empresa participar de uma produção desde a etapa de desenvolvimento do projeto.

Na maior parte dos casos, os projetos são selecionados por um grupo de diretores composto pelo diretor-geral (Rodrigo Saturnino Braga, que está há vinte anos à frente da distribuição de filmes brasileiros na empresa), uma pessoa responsável pela produção e outra pela *home video*. O próximo passo é agregar também uma pessoa responsável pela exibição em televisão. Esse grupo faz uma pequena avaliação e, para o filme ser 'aprovado', ele deve atender a dois requisitos: ser aprovado pelos diretores e ter dinheiro para o investimento. Posteriormente, é feito um cenário de estimativas de receita para que seja enviado para o sistema da matriz nos EUA. Dessa forma, eles têm conhecimento dos 'investimentos' feitos pela empresa no Brasil. Ainda assim [...], a matriz não interferirá na escolha feita pelos diretores brasileiros. (CHALUPE, 2010, p. 96)

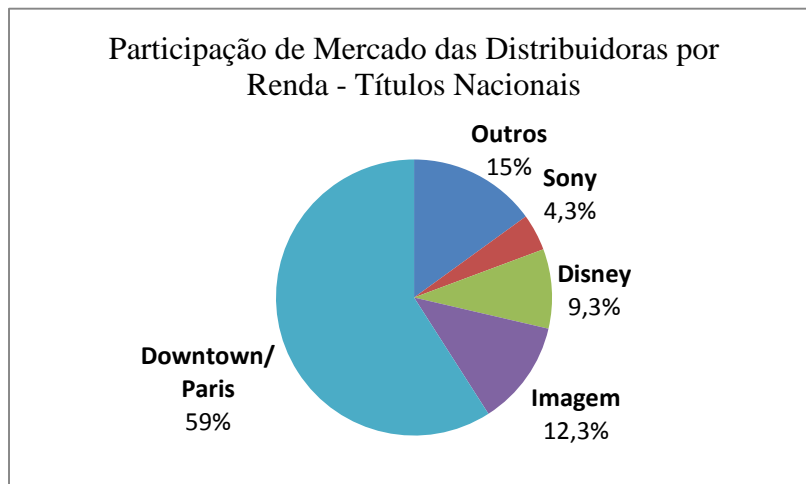
A distribuidora de maior renda bruta em 2014 foi a *Fox*, que concentrou 22,7% da renda total do ano (R\$ 443.380.947,00)<sup>7</sup>. As distribuidoras brasileiras auferiram R\$ 522,9 milhões de renda bruta (26,7% da renda total), sendo 34,2% dessa renda provenientes da distribuição de títulos nacionais. Dos 114 títulos nacionais lançados em 2014, apenas sete foram distribuídos por *majors*, e 16 dos 20 títulos brasileiros de maior público do ano foram distribuídos por distribuidoras independentes nacionais.

<sup>7</sup>Fonte: Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual - OAC - Ancine

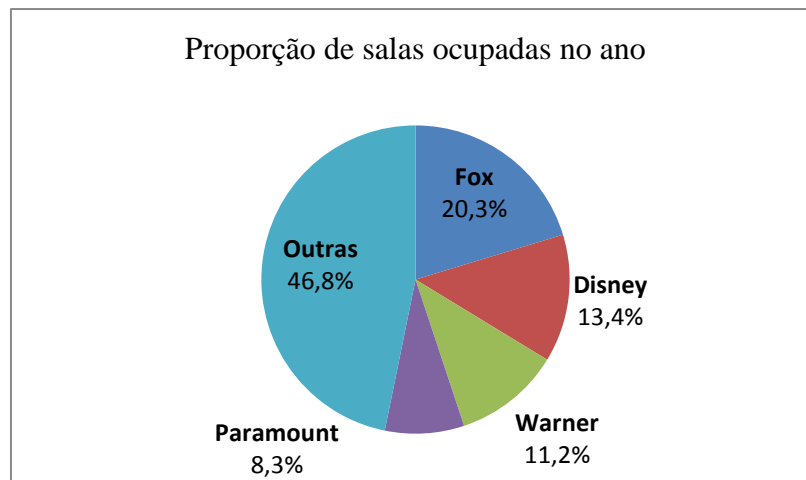
**Gráfico 1, 2 e 3 – Participação de Mercado das Distribuidoras e Proporção de Salas Ocupadas**



Fonte: OAC - Ancine



Fonte: OAC - Ancine



Fonte: OAC - Ancine

Os gráficos revelam que embora as *majors* e os títulos internacionais concentrem a renda e a ocupação das salas, as distribuidoras independentes nacionais passaram a dominar a renda e a distribuição dos títulos nacionais. A venda de ingressos de filmes brasileiros em 2014 representaram 12,3% de participação no mercado, uma redução se comparada a 2013 (18,6%). Dentre as causas para essa oscilação se destaca a visão de que "a safra de filmes nacionais de 2014 não teria a mesma qualidade comercial dos produtos do ano anterior". (Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro 2014 - OAC). O diretor-presidente da Ancine, Manoel Rangel, comenta sobre a necessidade de desenvolvimento de projetos de gêneros variados que visem atingir o grande público.

Para que tenhamos outros filmes com capacidade de comunicação, só precisamos de produtores que encontrem e desenvolvam projetos pensando em atingir grandes parcelas da sociedade brasileira. Porque, se tem uma diferença entre filmes cômicos e filmes de outros gêneros, é que os filmes do gênero cômico têm sido feitos pensando em comunicar-se com milhões e alguns dos outros filmes não tem essa preocupação. [...] Não tínhamos distribuidoras fortes e os filmes brasileiros estavam nas mãos das distribuidoras estrangeiras que têm, como principal objetivo, trabalhar o seu próprio produto. Nós, graças a um conjunto de medidas, criamos condições para que os empreendedores privados forjassem distribuidoras brasileiras fortes. Hoje, os principais êxitos do cinema brasileiro são distribuídos por empresas brasileiras que deram uma capacidade de planejamento e previsibilidade para o mercado. (RANGEL,2016)

Dentro desse sistema, é importante citar a relação da Globo Filmes com as *majors* e as empresas independentes que operam a distribuição e produção dos filmes brasileiros. A empresa iniciou suas atividades em 1998 com o intuito de atuar na distribuição e coprodução de filmes nacionais, sendo responsável por um crescimento gradual dos espectadores.

O modelo de participação utilizado atualmente pela empresa é o de coprodução, utilizando uma lógica comercial/industrial similar ao de algumas *majors*. Quando atua como coprodutora, a empresa acompanha o projeto desde a fase de desenvolvimento, garantindo a manutenção do "padrão de qualidade" aplicado aos produtos do grupo.

“Geralmente, a Globo Filmes não emprega recursos financeiros aos projetos. O investimento é realizado por intermédio de um ‘capital virtual’, através do espaço em mídia, como em anúncios nos intervalos comerciais, ou através do *cross-media*.” (BUTCHER, 2006, p. 76)

Seu formato mais simples [*cross-media*] é a citação do filme por um personagem de novela identificado com a temática ou, ainda, uma reportagem em um programa jornalístico que apresente um tema afim ao do filme. [...] Mas a *cross-media* também pode assumir formas mais sofisticadas, e que em geral são usadas quando o filme já está em cartaz há algum tempo, funcionando assim como uma ferramenta de sustentação e renovando seu fôlego no mercado. (BUTCHER, 2006, p. 80)

Os lançamentos de filmes nacionais de grande escala utilizam um formato de distribuição semelhante ao norte-americano: grande número de cópias e campanhas publicitárias em diversas mídias, a fim de atrair o maior quantitativo de pessoas na semana de estreia.

A data em que cada filme entra em cartaz e as praças de exibição dependem de um equilíbrio de forças entre os distribuidores e os exibidores. Feiras de negócios anuais, como o Show Búzios<sup>8</sup>, ajudam a definir o calendário de estreias do ano.

"O exibidor cinematográfico é o proprietário das salas, tornando-se assim, o elo entre o espectador e o produto filme" (DE LUCA, 2010, p.133). O exibidor é o responsável pela manutenção das condições apropriadas das salas de cinema e pelos recursos necessários para o seu funcionamento, como contratação dos funcionários, pagamento de tributos, despesas das instalações, etc.

O setor de exibição finaliza a cadeia produtiva do projeto e é a etapa onde se tem a resposta do público. A bilheteria possibilita o retorno do capital investido nas produções e ajuda a amortizar os custos de distribuição e realização, caso o filme seja bem-sucedido.

Segmentos da configuração atual do mercado cinematográfico distinguem os filmes de acordo com o público. Tem-se os "filmes de arte ou de nicho", que são aqueles com uma "maior dificuldade de inserção no mercado" e que propõem "inovações estéticas" (CHALUPE, 2010, p.120). Há também os filmes nacionais que acabam sendo inseridos em uma categoria a parte, e as produções norte-americanas, com destaque para os *blockbusters*<sup>9</sup> de ação.

---

<sup>8</sup>O Show Búzios é um evento que reúne, há 12 anos, os principais profissionais de cinema dos setores de exibição e distribuição no Brasil. Durante esses dias, os distribuidores apresentam seus principais filmes para a temporada de férias e Oscar, além de outros lançamentos.

<sup>9</sup>É uma palavra de origem inglesa que indica um filme (ou outra expressão artística) produzido de forma exímia, sendo popular para muitas pessoas e que pode obter elevado sucesso financeiro.

Um sucesso nos cinemas representará maior venda no vídeo doméstico, tanto para as locadoras (*rental*) quanto para o consumidor final (*sellthroug*), e fará o filme ter maior valor de venda para as emissoras de televisão. São conhecidos casos de filmes que embora não tenham obtido boas bilheterias nas salas de exibição, obtiveram boas vendas nos outros veículos, em consequência da maciça veiculação publicitária quando do lançamento no primeiro veículo. [...] Os investimentos quando do lançamento nos cinemas estendem-se para as comercializações futuras. (DE LUCA, 2010, p.131)

O parque exibidor brasileiro mantém um ritmo desproporcional de expansão. Em 2014, foram contabilizadas 2.833<sup>10</sup> (em 2015 foram 3.009<sup>11</sup>) salas de exibição, sendo que pouco mais de 50% dessas salas estão concentradas nos complexos cinematográficos e 88,3% em *shopping centers*. A localização dessas salas no território nacional revela a disparidade entre as regiões. Somente os quatro estados da região Sudeste concentram 55,6% das salas existentes no país.

**Tabela 1** – Concentração das Salas de Exibição no Território Nacional

UF	Total de Salas	% Salas
SP	947	33,4%
RJ	325	11,5%
MG	241	8,5%
PR	178	6,3%
RS	163	5,8%
SC	114	4,0%
GO	99	3,5%
PE	89	3,1%
BA	83	2,9%
DF	81	2,9%
CE	79	2,8%
ES	61	2,2%
AM	56	2,0%
PA	52	1,8%
MT	36	1,3%
MA	34	1,2%
RN	31	1,1%
MS	29	1,0%
AL	29	1,0%
PB	26	0,9%
SE	19	0,7%
RO	16	0,6%
PI	14	0,5%
TO	13	0,5%
AP	7	0,2%
RR	6	0,2%
AC	5	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>2.833</b>	<b>100%</b>
<b>Fonte: OAC - Ancine</b>		

<sup>10</sup>Fonte: Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual - OAC - Ancine

<sup>11</sup>Dado divulgado por Manoel Rangel, diretor-presidente da Ancine, em entrevista para a Revista de Cinema. Ano XVI - Edição 128. Março/Abril 2016

A configuração do mercado e os dados apresentados referentes à distribuição e exibição dos filmes no Brasil nos permitem auferir que, mesmo com o crescimento gradual das distribuidoras independentes, as *majors* continuam dominando o circuito. Os produtores de *Tropa de Elite 2* subvertem esse sistema, pois criaram os meios para distribuírem o próprio filme invés de fazer um contrato com uma *major* ou distribuidora independente. No terceiro capítulo, veremos como a estrutura produtor-distribuidor foi responsável por levar o longa a 763 salas e atingir o título de maior bilheteria do cinema nacional.

## 2.2 - Novelas: A Corrida pela Hegemonia e o Produto de Exportação

A televisão é a mídia mais popular do país, com uma penetração de 98%<sup>12</sup> nas residências brasileiras. Um dado da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelou que em 2011 o número de lares brasileiros com televisão (96,9%) superava os que tinham geladeira (95,8%).

No cinema nacional, os produtores precisam orquestrar uma cadeia de distribuição e exibição após a finalização do produto, para que a obra chegue o público. Na TV Globo, o processo, do desenvolvimento da novela a exibição, é concentrado dentro da própria empresa.

Como apresentamos anteriormente, a produção e exibição dos capítulos de uma telenovela ocorrem de forma cíclica, logo, a audiência, que é o registro da preferência dos espectadores com base em uma amostragem do quantitativo dos lares que possuem TV no país, tem forte impacto sobre o percurso de um produto.

Sempre houve muita competição na televisão brasileira. E com uma característica: nunca existiram várias emissoras fortes, como nos EUA, todas trabalhando ao mesmo tempo, cada uma com um perfil, disputando fatias da audiência. Não; entre nós, a característica marcante sempre foi existir uma grande emissora, acima de todas as outras, praticamente monopolizando a audiência. (FILHO, 2001, p.340)

Daniel Filho relata acima duas características cruciais da televisão brasileira: a monopolização da audiência e a corrida eterna pela hegemonia. Ao produzir um programa

---

<sup>12</sup>Fonte: Kantar Ibope Media Brasil - 2015

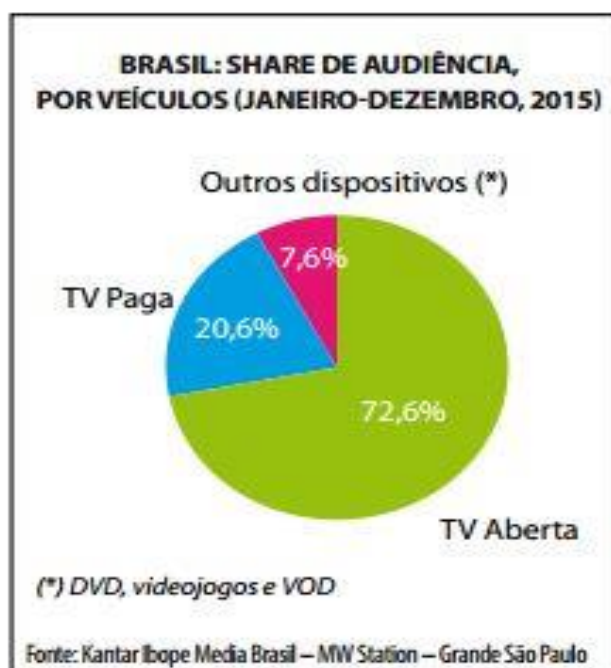


para uma rede americana, por exemplo, tem-se como foco uma parcela do público (18% - 20%). Em uma produção da Globo para o prime time, o público-alvo é "todo mundo". (FILHO, 2001, p.345)

Nos anos 1980, algumas novelas do canal atingiram pico acima de 90% de participação (*share*). No final da década, o governo brasileiro introduziu oficialmente a TV a cabo no país. Durante os anos 1990, grandes grupos de comunicação, com o pioneirismo do Grupo Globo e do Grupo Abril, investiram no setor. De 1994 a 2000, o aumento de assinantes foi de 750%<sup>13</sup>. A receita operacional bruta da mensalidade (sem incluir publicidade) no segundo trimestre de 2015 foi de R\$ 7,8 bilhões.

Apesar do constante crescimento da TV por assinatura, a TV aberta continua assumindo a liderança com o *share* acima de 70%<sup>14</sup>. Outro dado revela que mais da metade dos brasileiros que tinham assinatura de TV em dezembro de 2015 (19,4 milhões) sintonizavam diariamente os canais de TV aberta.

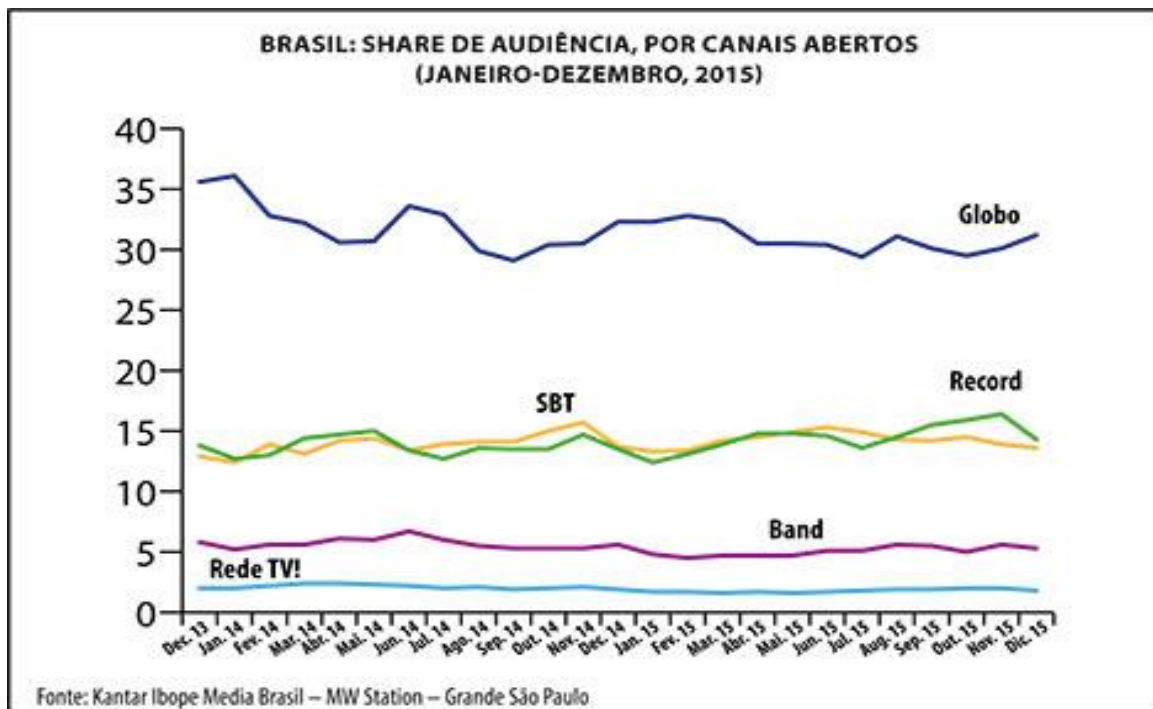
**Gráfico 4** – *Share* de Audiência por Veículos



<sup>13</sup> Dados fornecidos pela Associação Brasileira de Televisão por Assinatura – ABTA. Disponível em <<http://www.abta.org.br/historico.asp>>

<sup>14</sup> Fonte: Kantar Ibope Media Brasil - 2015

Gráfico 5 – Share de Audiência por Canais Abertos



A Rede Globo alcança 150 milhões de pessoas por dia e é o quarto *broadcaster* do mundo em número de audiência (FERRARA, 2016). As novelas são o *core business*<sup>15</sup> do canal e, de fato, um fenômeno que transcende as classes sociais.

A grade de programação da emissora foi internalizada, ao longo dos anos, no cotidiano do espectador. Atualmente, a Rede Globo possui seis horários específicos para a exibição de novelas. Como esquematizado na tabela a seguir.

Tabela 2 – Grade de Programação de Novelas Rede Globo

Horário de Exibição	Faixa de novela	Duração por capítulo
16h45 - 17h45	<i>Vale a Pena Ver de Novo</i>	60 minutos
17h45 - 18h20	<i>Malhação</i>	35 minutos
18h20 - 19h10	Novela 1	50 minutos
19h30 - 20h30	Novela 2	60 minutos
21h20 - 22h35	Novela 3	75 minutos
23h25 - 00h15	Novela 4	50 minutos

<sup>15</sup>Core business é um termo que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>>

O primeiro horário (16h45 - 17h45) é destinado à reprise de novelas que fizeram sucesso na emissora e tiveram elevados índices de audiência. Entre 17h45 e 18h20 é exibida a série televisiva *Malhação*, que segue o mesmo estilo da telenovela e tem uma temática voltada para o público jovem. Em 2015, o programa completou 20 anos no ar. A *Novela 1* é exibida na faixa das 18 horas desde 1971, de segunda a sábado, normalmente trata de temas da realidade brasileira. Nesta faixa horária a Globo já explorou adaptações de romances da literatura brasileira, o humor e uma linha de temática jovem. A *Novela 2* é apresentada de segunda a sábado, na faixa das 19h, em média com dois títulos por ano. Romance, charme, beleza e humor formam os ingredientes básicos das novelas desta faixa horária. Exibida de segunda a sábado na faixa das 21h, desde 1967, a *Novela 3* é o principal produto da emissora. É através dela que novas técnicas de produção são incorporadas e onde os maiores investimentos são feitos. A faixa entre 23h25 e 00h15 foi reintroduzida na programação, e é destinada a exibição irregular de novelas inéditas ou remakes<sup>16</sup>.

Essas produções geram um custo além do investido na manutenção das estruturas dos Estúdios Globo e do quadro fixo médio de 9.000 funcionários. Quando a novela é aprovada, o produtor recebe uma meta orçamentária baseada em um histórico que considera a faixa de exibição na programação e a sinopse, porém nem todas as novelas da faixa de 21h, por exemplo, tem o mesmo orçamento. (LAMOSA, 2014)

A Rede Globo não divulgou oficialmente os valores de investimento e planilhas de orçamento. Com base em matérias publicadas na revista *Forbes* e na *Época Negócios*, apresentarei no próximo capítulo alguns custos envolvendo a exibição do último capítulo de *Avenida Brasil*.

Um diferencial, frente às produções do cinema nacional, é o potencial de comercialização da telenovela brasileira no mercado exterior. Embora sejam obras com características e finalidades distintas, as novelas nacionais conquistaram um espaço e reconhecimento em mais de 120 países. *Caminho das Índias*, novela de Glória Perez exibida em 2009, foi a primeira telenovela brasileira a ganhar o Emmy Internacional. O crescimento da rede estimulou o Grupo Globo a fazer incursões em novos mercados. (MORGADO, 2009, p. 75)

A conquista dos mercados europeus deu-se no momento em que se multiplicavam em vários países, formas alternativas de transmissão de sinais

---

<sup>16</sup>É o termo em inglês equivalente ao português: refilmagem. (Tradução literal: "refazer").

de TV, com a implantação de TVs a cabo e em UHF. Driblando com audácia os concorrentes americanos, os agentes comerciais da emissora brasileira souberam preencher os vazios da programação televisiva europeia com a abertura para a produção privada no setor de radiodifusão. Os produtos brasileiros foram recebidos 'num mercado dominado pela produção estatal, menos competitiva, e pelo público, habituado à dublagem. (MELO, 1988, p.42)

A primeira produção do gênero a ser exibida fora do país foi O Bem Amado, escrita por Dias Gomes em 1973. Ela foi exibida no Uruguai e, após dois anos, no México. Depois, outros títulos começaram a despertar interesse do mercado internacional como Gabriela (1975) e Escrava Isaura (1976), que chegou a ser comercializada para mais de 70 países. (MORGADO, 2009, p. 75)

Uma das maiores barreiras na comercialização em alguns mercados internacionais é o idioma, que impede a empresa de se igualar com os concorrentes internacionais como a Televisa e a TV Azteca. As telenovelas brasileiras quando exibidas em outros países são reeditadas e dubladas. Outro fator é o elevado investimento nos produtos da emissora frente às novelas mexicanas.

O alto custo de produção do "padrão globo" de novelas e o caráter urbano e intrincado das tramas das produções brasileiras dificultam a concorrência com os 'dramalhões mexicanos', falados em espanhol, com baixo custo de produção e de trama simples. Também deve ser considerado que, além da questão das novelas, algumas dificuldades são próprias do mercado latino de televisão, como México, Chile e Argentina, que com parceiras internacionais representam fortes concorrentes para a emissora brasileira. (FREIRE, 2009, p.10)

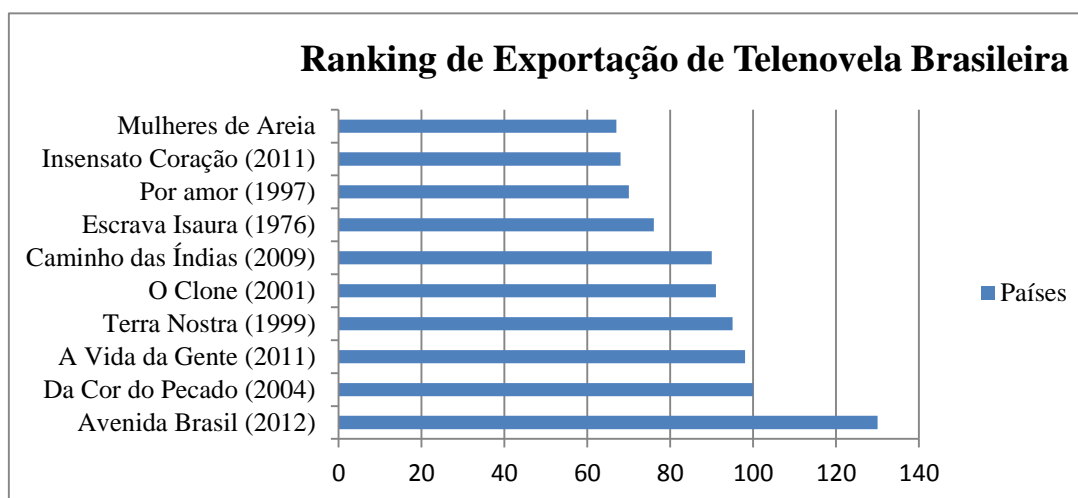
Diante da forte concorrência, a Globo mantém sua presença no exterior através da venda direta de produtos nas feiras de televisão e da veiculação de sua programação pela Globo Internacional que atua em todos os continentes<sup>17</sup>, em cerca de 80 países, com mais de 500 mil assinantes.

Algumas telenovelas produzidas pela emissora destacam-se pelos números de países para onde foram comercializadas. Apenas três produções, dentre as dez presentes no ranking, foram feitas antes dos anos 2000: Escrava Isaura (1976) de Gilberto Braga, Por amor (1997) de Manoel Carlos e Terra Nostra (1999) de Benedito Ruy Barbosa.

---

<sup>17</sup> Dados fornecidos pela TV Globo. Disponível em < <http://www.robertomarinho.com.br/obra/tv-globo/detalhes-de-verbete-9.htm>> Acesso em 07 maio 2016.

Gráfico 6 – Ranking de Exploração de Telenovelas Brasileiras



Fonte: Memória Globo

Grande parte das novelas presentes nesse gráfico abordam temáticas universais. Algumas com tramas históricas, outras explorando novas culturas e dramas amorosos. Avenida Brasil destaca-se por ser uma trama concentrada nos costumes e hábitos dos brasileiros e lidera o ranking de exportação da emissora.

Para manter a competitividade frente a novos concorrentes, a Globo busca novos caminhos mercadológicos, investindo no sistema de coprodução<sup>18</sup> estrangeira tendo duas frentes de atuação: a produção local e global de telenovelas nas mais diversas línguas e a produção de produtos teledramatúrgicos no Brasil voltados para o mercado internacional.

Um exemplo prático desse novo investimento é a série *Supermax*<sup>19</sup>, primeira produção original da globo destinada ao mercado internacional com coprodução da espanhola Mediaset Espanha<sup>20</sup>, a mexicana TV Azteca<sup>21</sup> e a argentina TVP<sup>22</sup> (Televisión Pública de Argentina).

A TV Globo entrou no projeto como produtora executiva. As gravações começaram em abril de 2016 nos Estúdios Globo, com um elenco de nacionalidades diversas, como o espanhol Diego Segura, o uruguaio César Troncoso, o cubano Rúben Cortada, o mexicano

<sup>18</sup> Não desenvolverei o sistema de coprodução estrangeira de telenovelas pois não é objetivo do capítulo. Para mais informações sobre o tema: SANTOS, Amanda Wanderley. Exportação de telenovelas: a venda do know-how. 2010

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2016/05/novos-parceiros-para-coproducao-da-versao-internacional-de-supermax.html>> Acesso em: 7 maio 2016.

<sup>20</sup> Maior rede de televisão espanhola. <<http://www.mediaset.es/>>.

<sup>21</sup> A Televisión Azteca S.A. de C.V (mais conhecida como TV Azteca) é a segunda maior rede de televisão mexicana pertencente ao Grupo Salinas. <<http://www.tvazteca.com/>>.

<sup>22</sup> Canal de televisão estatal da Argentina. <<http://www.tvpublica.com.ar/>>.

Alejandro Camacho, o argentino Nicolaz Goldschmidt e a brasileira Luana Neiva. A direção ficou a cargo do cineasta argentino Daniel Burman e a equipe também foi composta por profissionais de diversas nacionalidades.

Com desenvolvimento criativo da Oficina Burman<sup>23</sup>, a série se passa em uma prisão de segurança máxima desativada localizada no meio do deserto que é transformada em um cenário para um reality show. Nele, oito competidores lutam por um prêmio milionário e o público acompanha 24 horas por dia os desafios enfrentados pelos participantes. Esta é a trama principal da versão internacional, mas uma versão brasileira<sup>24</sup> também foi produzida pela Rede Globo.

No próximo capítulo, faremos uma análise concentrada na telenovela Avenida Brasil, um produto que marcou a história da teledramaturgia da emissora e atingiu, involuntariamente, os mais diversos segmentos e classes da sociedade brasileira.

---

<sup>23</sup> Companhia argentina especializada em criar e desenvolver conteúdo para televisão.  
<<http://oficinaburman.com/>>.

<sup>24</sup> A versão brasileira possui outro plot narrativo e foi realizada apenas com equipe e elenco da própria emissora, com previsão de estreia para Outubro de 2016.

## 3 - Avenida Brasil e Tropa de Elite 2

### 3.1 - Avenida Brasil

Em meados da década de 1970, a TV Globo começou a desenvolver e estruturar seu padrão de qualidade acompanhado, dentre outras ações, por uma regularidade da grade de programação e uma revolução gráfica, comandada pelo austríaco Hans Donner.

O cuidado com a identidade visual dos produtos ganhou mais importância, e foi criado um departamento especial para as aberturas de novelas. Elas começaram a dialogar mais com a trama principal e as referências eram inúmeras. "Uma boa abertura deve ser simultaneamente atraente e é indispensável que a ideia que a inspira resuma corretamente a história". (FILHO, 2001, p.320)

Sucedendo a telenovela *Fina Estampa* (2011-2012), escrita por Aguinaldo Silva<sup>1</sup>, *Avenida Brasil* estreou no dia 26 de Março de 2012 com uma abertura de um minuto, envolvendo 135 dançarinos do baile do Viaduto de Madureira, na Zona Norte do Rio de Janeiro. As silhuetas envoltas em luzes fortes e coloridas, dançavam o kuduro<sup>2</sup> com passos de charme. A trilha "Dança com tudo", interpretada pelo paulistano Robson Moura *feat* Lino Krizz, foi uma versão criada a partir de um remix da canção "Vem dançar Kuduro", do francês Lucenzo.

A novela escrita por João Emanuel Carneiro, com a colaboração de Marcia Prates, Alessandro Marson, Antonio Prata, Luciana Pessanha e Thereza Falcão, trazia na trama principal, dividida em duas fases, a história da jovem Nina (Mel Maia/Deborah Falabella) que, desde os 11 anos, planeja um acerto de contas com sua madrasta Carminha (Adriana Esteves) que provocou a morte de seu pai, roubou todos seus bens e a abandonou em um lixão. A menina é adotada por uma família argentina, enquanto Carminha consegue se casar com um famoso jogador de futebol, Tufão (Murilo Benício). O tempo passa e Nina, agora adulta, decide voltar para o Brasil para colocar em prática seu plano de vingança, trabalhando como empregada dentro da casa da própria madrasta que não a reconhece.

---

<sup>1</sup>Escrita por Aguinaldo Silva, Maria Elisa Berredo, Nelson Nadotti, Patrícia Moretzsohn e Rui Vilhena, com a colaboração de Rodrigo Ribeiro e Maurício Gyboski e a direção de Marcelo Travesso, Ary Coslov, Cláudio Boeckel, Marco Rodrigo e Marcus Figueiredo, com direção geral e núcleo de Wolf Maya.

<sup>2</sup>Gênero musical e, sobretudo, um gênero de dança originário de Angola, que foi influenciado por outros gêneros como o Rap.

Grande parte das tramas paralelas se passa no bairro fictício Divino, situado no subúrbio do Rio, próximo a Madureira e Guadalupe. Os moradores se encontravam no Bar do Silas (Ailton Graça), torciam pelo Divino Futebol Clube, e se reuniam no baile charme que acontecia na sede do clube. Silas também circulava com um carro de mensagens fazendo felicitações de aniversário e pedidos de casamento.

No bairro também ficava o salão de beleza da Monalisa (Heloísa Périssé), a mansão do Tufão, e a Loja do Diógenes (Otávio Augusto), especializada em moda e acessórios femininos. Longe do Divino, na Zona Sul e na região serrana do Rio, ficava o núcleo do Cadinho (Alexandre Borges), empresário do mercado financeiro, que tinha três mulheres e três filhos, um com cada uma. Ao todo foram 80 atores no elenco, sendo 40 personagens fixos que movimentavam os núcleos, e uma equipe de mais de 200 profissionais. (MEMÓRIA GLOBO)

Avenida Brasil teve duas viagens que marcaram a fase inicial da novela, uma para Minas Gerais e outra para a Argentina, adotando modelos diferentes de produção. As gravações em Uberlândia (MG) foram as primeiras a serem feitas, quatro meses antes da novela começar a ser exibida. Na trama, uma partida de futebol acontecia no Maracanã na década de 1990, mas como o estádio estava em reforma para a Copa das Confederações de 2013, a produção buscou um local que se assemelhasse ao cenário original. Além disso, havia a limitação do calendário dos campeonatos de futebol e da computação gráfica que precisaria de um mês para pós-produzir a cena. Foram sete dias de filmagem na cidade, mobilizando 70 profissionais e mais de dois mil figurantes. (MEMÓRIA GLOBO)

Em Mendoza, na Argentina, foram feitas cenas da protagonista (Nina/Rita) com sua nova família e a mudança de fase da novela. Toda a pesquisa de locação e a estrutura para as filmagens foram feitas por uma empresa local. Uma viagem antes das gravações foi realizada por uma equipe reduzida (dois diretores, dois produtores e um engenheiro de produção<sup>3</sup>) para a aprovação das locações. As gravações duraram sete dias, 23 profissionais foram mobilizados e três semanas depois a novela começou a ser exibida, com 18 capítulos finalizados. (LAMOSA,2014)

Para a novela foram construídos: um lixão cenográfico, em uma área de 13 mil metros quadrados, e uma cidade cenográfica, com cenários internos, dentro da Central Globo de Produção (CGP). Dois estúdios foram utilizados para a montagem e desmontagem diária dos

---

<sup>3</sup>Profissional responsável por verificar quais equipamentos serão necessários para a filmagem.



demais cenários. Segundo a gerente de produção da novela, Simone Lamosa, o principal desafio foi montar o roteiro de gravação, devido à quantidade reduzida de personagens no início da novela.

A gente aqui tem novelas que chegam a 100 personagens e *Avenida Brasil* era uma novela que começou com 40, alguma coisa assim. Era uma novela bem pequena. Desses 40, dez diria, mais ou menos, que eram os principais, que estavam em muitas cenas. Então a maior dificuldade que a gente teve foi assim: como é que a gente vai fazer o roteiro dessa novela com o elenco tão pequeno e tendo que gravar em 4 frentes diferentes? A família do Tufão estava no estúdio, não podia ter ninguém daquela família na externa, então você tinha que coordenar esse povo todo para que eles não estivessem no mesmo lugar, ao mesmo tempo. (LAMOSA, 2014)

Como apenas um núcleo ficava isolado em externas<sup>4</sup> (Cadinho, as três mulheres e os filhos), o traslado entre as frentes de gravação ficava mais prático por estarem todos dentro da CGP, podendo utilizar o estúdio e as cidades cenográficas em turnos diferentes. Um acordo feito entre a produção e o elenco foi o de ter a total disponibilidade dos atores – de segunda a sábado – durante todo o período da novela, para conseguir tornar exequível o roteiro de gravação. (CARVANA, 2014)

*Avenida Brasil* apresentou inovações artísticas, quando comparada a outras produções da mesma faixa horária da emissora. A fotografia, pela primeira vez em uma novela das 21h, trabalhou integralmente com lentes de distância focal fixa, na câmera HD S-35 Cine Alta da Sony, o que permitiu os desfoques em primeiro e segundo planos, proporcionando maior qualidade e nitidez a imagem. A câmera oscilante e fora do tripé aumentava a tensão nas cenas de ação e suspense, enfatizando os conflitos em cena. Contudo, o novo equipamento precisava de um tempo maior para a conclusão das cenas, principalmente nas externas, o que aumentava o período do set de gravação.

Não acho que isso tenha causado impacto [...]. O tempo que se demora para fazer uma boa cena é o mesmo que se demora para uma cena horrível [...]. Obtemos muito mais precisão ao contar uma história com fotografia trabalhada. Em 30 anos de emissora, posso dizer que essa [*Avenida Brasil*] é daquelas novelas que criam um momento na TV, que inauguram uma nova maneira de entregar o produto. (WADDINGTON, Ricardo apud *Época*)

---

<sup>4</sup> No meio da novela todo o núcleo foi transferido para o subúrbio.

A iluminação, dessa vez utilizada não apenas como um recurso técnico, mas incorporada à narrativa, foi outro diferencial. Os personagens da trama principal apresentavam, em sua maioria, desvios na conduta e no caráter. Em muitas cenas, tanto antagonistas quanto protagonistas apareciam em penumbra ou envoltos em sombras produzidas pelo cenário. A iluminação irrealista também pontuou a trama em alguns momentos, utilizando luzes vermelhas durante um ato de vilania ou amareladas em um momento romântico e lúdico.

Segundo a diretora-geral Amora Mautner<sup>5</sup>, a novela foi conceituada para dar destaque para o ator e o texto. O 'caos' imperava em algumas cenas, com sobreposição de textos alicerçados no improvisado. As cenas dentro da 'mansão do tufão' refletem nitidamente esse processo. As personagens falavam alto e ao mesmo tempo, em alguns momentos era difícil identificar as fontes sonoras tamanha a quantidade de pessoas falando simultaneamente.

A trama apresentou algumas inconsistências<sup>6</sup> ao longo dos 179 capítulos. Alguns personagens foram esquecidos, como a filha do Tufão, Ágatha (Ana Karolina Lannes), e outros secundários não tiveram fim. Os eventos finais abusaram dos clichês clássicos: "maus" pagam pelos erros, "bons" tem final feliz, mulheres ficam grávidas, outras casam e grandes festas reúnem quase totalidade do elenco.

Contudo, *Avenida Brasil* – exibida de março a outubro de 2012 – alcançou 44,8 pontos na média geral do índice de audiência, sendo a novela mais assistida do canal dos últimos dois anos. Além disso, conquistou o posto de maior audiência de 2012 frente a todos os programas exibidos pela emissora, inclusive as partidas de futebol. No último capítulo, a Kantar Ibope Media<sup>7</sup> registrou 56 pontos de audiência na média de todas as praças<sup>8</sup>, com destaque para Fortaleza, com 65 pontos e picos de 70, com 92 % de *share*.

Diversos veículos da imprensa internacional<sup>9</sup> repercutiram a etapa final da novela. O Jornal Britânico *The Guardian* ressaltou a mudança de agenda da presidente Dilma Rousseff

<sup>5</sup> Disponível em <<http://gshow.globo.com/novelas/avenida-brasil/Fique-por-dentro/noticia/2012/04/diretores-revelam-ingredientes-do-sucesso-de-avenida-brasil.html>> Acesso em 26 abr 2016

<sup>6</sup>No lugar de Lucinda (Vera Holtz), Carminha é condenada, sem que os trâmites do processo sejam apresentados, a apenas três anos de prisão, contrariando todas as expectativas de pena previstas no Código Penal brasileiro. Adauto (Juliano Cazarré), afirmado como analfabeto capítulos antes de fim, mas contradito no último capítulo, que mostra que ele teria estudado em um colégio interno.

<sup>7</sup> Em 2012, IBOPE.

<sup>8</sup>São as demais emissoras: próprias da empresa e afiliadas que compõem a Rede Globo.

<sup>9</sup> Cf. Sucesso da novela "Avenida Brasil" atrai atenção de veículos no exterior. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/10/sucesso-da-novelaavenida-brasil-atrai-atencao-de-veiculos-no-exterior.html>>.

para não coincidir com o último capítulo. A rede britânica *BBC*, o americano *Washington Post* e a revista *Forbes* destacaram os elevados índices de audiência e a possibilidade de sobrecarga no fornecimento de energia elétrica no país— o que não aconteceu.

Segundo a *Forbes*<sup>10</sup>, Avenida Brasil é a novela mais rentável da história da TV Globo. Utilizando como referência o custo médio de uma telenovela de 180 capítulos, US\$ 45 milhões (com a cotação atual<sup>11</sup>: R\$157, 5 milhões) a emissora teria arrecadado, até 2012, R\$ 2 bilhões.

O financiamento de uma telenovela ocorre a partir de publicidade, propaganda nos intervalos entre os blocos e a inserção dos produtos anunciantes dentro da telenovela (*product placement*<sup>12</sup>). A comercialização desses espaços envolve uma equipe específica de negócios que procura dentro do produto, um potencial de venda de acordo com a trama e os personagens. Quando se tem a demanda de alguma cena de anunciante, a equipe de produção realiza, porém o custo de produção da cena fica a cargo do departamento comercial, não interferindo no orçamento geral da novela. (LAMOSA, 2014)

Segundo a assessoria de imprensa da TV Globo, 500 anunciantes (regionais e locais) compraram espaços publicitários no episódio final, isso significa que a novela preencheu os espaços comerciais das 124 emissoras que compõem a Rede. As propagandas custaram R\$ 500 mil e o *product placement* entre R\$ 1 milhão e R\$ 1,8 milhão<sup>13</sup>. Todos os intervalos comerciais foram ocupados dois meses antes do capítulo ser exibido. Anunciantes como Koleston, a cerveja Cristal, a varejista Casas Bahia e a P&G programaram a estreia de suas campanhas publicitárias para serem exibidas no desfecho da novela. O autor João Emanuel Carneiro comentou, em entrevista a *Veja*, a preocupação com a merchandising na trama.

Eu não aceito uma ação desse tipo [merchandising de produtos] se noto que vai ferir a essência do personagem. Tome-se Nina. É uma moça cheia de traumas. Não a vejo indo ao banco ou falando de sabão em pó. Talvez *Avenida Brasil* tenha menos merchandising que outras novelas. É um desejo

<sup>10</sup> Cf. *Brazilian Telenovela Avenida Brasil Makes Billions by Mirroring its Viewers Lives*. Disponível em :< <http://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2012/10/19/brazilian-telenovela-makes-billions-by-mirroring-its-viewers-lives/#d84ea2912ba9>>.

<sup>11</sup> Cotação do dólar comercial em 16 de maio de 2016 - R\$ 3,50. Disponível em < <http://economia.uol.com.br/cotacoes/cambio/dolar-comercial-estados-unidos/>>.

<sup>12</sup> "Ele consiste em inserir mensagens publicitárias no conteúdo dos programas de televisão, filmes, games, entre outros de forma sutil, sem que o espectador possa rejeitar essas mensagens comerciais". (IOSSI, Licínia Freitas. 2010, p. 9)

<sup>13</sup> Valores representam o preço cheio de tabela e não incluem os tradicionais descontos que variam de acordo com o anunciante. Disponível em<<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/10/final-de-avenida-brasil-tem-propaganda-r-500-mil-e-merchandising-de-ate-r-18-mi.html>>.

meu, pois já me incomodei com o excesso disso em outras tramas.  
(CARNEIRO, João Emanuel)

Em *Avenida Brasil*, oito<sup>14</sup> marcas tiveram inserções publicitárias fixas no desenrolar da trama. A Lupo, fabricante de meias, peças íntimas e artigos esportivos, investiu R\$ 10 milhões no produto. A marca era patrocinadora oficial do Divino Futebol Clube e aparecia em peças de roupa da loja do Diógenes. As marcas Taiff (produtos elétricos do segmento de beleza) e Embelleze (produtos de tratamento para cabelo) fizeram inserções no salão de beleza da Monalisa. Esta última investiu R\$ 17 milhões na novela. A Kia Motors, Grandene (calçados), Natura, Itaú e Michael Kors (grife de roupa) também fizeram inserções ao longo dos capítulos.

A operadora ‘Vivo’ utilizou o drama vivido pelo personagem Tufão (Murilo Benício), que era traído pela esposa com o próprio cunhado, em uma de suas ações na internet. A campanha foi assinada pela VML em parceria com a Y&R, do grupo Newcomm, para vender uma promoção de internet para celular. Um web filme foi veiculado mostrando o ator Murilo Benício interpretando o personagem, sem a autorização da TV Globo. A emissora entrou com uma representação junto ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) contra o comercial e encaminhou uma ação de perdas e danos causados pela violação dos direitos. O comercial foi retirado do ar pelas agências e pela Vivo.

**Imagens 1 e 2** – Ação Publicitária com o Personagem Tufão



<sup>14</sup> Cf. 8 marcas que pegaram carona em Avenida Brasil. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/x-marcas-que-pegaram-carona-em-avenida-brasil#8>>.

A novela foi um fenômeno midiático. Diariamente, inúmeras *hashtags* relacionadas à trama foram um dos assuntos mais comentados (*trendingtopics*) do microblog *Twitter*. *Avenida Brasil*, de fato, consolidou um hábito— que hoje é comum — entre os espectadores brasileiros: assistir telenovelas comentando nas redes sociais.

Basicamente, os 179 capítulos utilizaram um recurso de roteiro chamado de *cliffhanger*, ou gancho, trazendo para a última cena de cada capítulo uma situação limite ou reveladora de uma personagem. Para enfatizar a tensão, um recurso de edição foi utilizado onde um frame do último plano era frisado (geralmente um primeiro plano ou close), destacava-se a personagem do fundo, aplicava-se o efeito P&B e o efeito de luzes desfocadas da abertura era adicionado atrás da personagem destacada. Esse recurso visual, utilizado no encerramento dos capítulos, virou um viral na internet.

#### Imagens 3 e 4 – Exemplos de virais da internet



Exemplo de 'congelamento' em *Avenida Brasil* com Nina (Débora Falabella)



Exemplo de viral na internet com base no recurso da Novela. Zezé (Cacau Protásio)

Analisando reportagens e matérias no período em que a novela estava sendo exibida, percebe-se um discurso praticamente uníssono entre jornalistas<sup>15</sup>, críticos e profissionais de televisão para justificar o sucesso da telenovela: a trama com foco na classe média - modo de vida suburbano - e o elenco.

Na história, as protagonistas não eram pessoas ricas e donas de um padrão de vida inalcançável. Mal havia espaço para os bairros da Zona Sul. O foco estava nos bairros da Zona Norte e nos arredores da *Avenida Brasil*. Na Novela, explorou-se o orgulho do subúrbio: Monalisa (Heloísa Perissé) até

<sup>15</sup> Algumas reportagens do período de exibição da novela (março/2012 - outubro/2012): "O Rio é um Divino" - Cristiane Padiglione (O Estado de São Paulo); "Disciplina de campeão" e "Avenida Brasil tem estreia eletrizante" - Patrícia Kogut (O Globo); "As mulheres de João" - Bruno Astuto (Revista Época). "O Rei do oi, oi, oi" - Guilherme Pavarin (Revista Época); "João Emanuel Carneiro - O país dos ricos de alma pobre" - Marcelo Marthe (Veja).

tentou se mudar para a Zona Sul, mas se sentiu um peixe fora d'água em meio a vizinhos que não se conhecem e homens que não têm “pegada”. Logo voltou para o Divino. Tufão (Murilo Benício) enriqueceu, mas não saiu do bairro. (MEMÓRIA GLOBO)

Dados consolidados pela Diretoria de Negócios da Globo revelam que até janeiro de 2016, a novela foi comprada por 132 países e dublada para 19 idiomas. *Avenida Brasil*, segundo a mesma fonte, está no topo do ranking de programas mais vendidos ao exterior pela emissora. (MEMÓRIA GLOBO)

Os índices de audiência foram expressivos nos países onde foi exibida, como em: Portugal, Argentina, Chile, Iraque, Estados Unidos, França, México e Colômbia. Nesses dois últimos países, pela primeira vez uma telenovela brasileira ocupou o *prime time*. É importante mencionar que tanto no México quanto na Colômbia o comum é que as produções dos países ibero-americanos sejam exibidas durante a manhã ou tarde, as faixas do prime time e noite, geralmente, são destinadas às produções nacionais devido ao maior número de espectadores. (OBITEL,2014)

Em 2014, a telenovela foi exibida pelo canal Telefé, na Argentina. A média de audiência foi de 20,5 pontos (picos de 25,5), número considerado alto para a TV aberta. O último capítulo<sup>16</sup> chegou a ser exibido no telão do estádio Luna Park com capacidade para seis mil pessoas. Os atores Marcos Caruso (Leleco), Alexandre Borges (Cadinho), Vera Holtz (Lucinda), Débora Falabella (Nina) e Cauã Reymond (Jorginho) participaram do evento.

Em dezembro de 2012, *Avenida Brasil* conquistou o Grande Prêmio da Crítica concedido pela Associação Paulista de Críticos de Arte. A APCA também escolheu Adriana Esteves (Carminha) e José de Abreu (Nilo) como os melhores atores do ano. *Avenida Brasil* também foi indicada ao prêmio Emmy Internacional 2013 como Melhor Novela, concorrendo com, entre outras produções, *Lado a Lado* (2012), que saiu vitoriosa – de João Ximenes Braga e Cláudia Lage.

A novela de fato teve personagens fortes e bem escritos. Seja pela qualidade estética e artística ou pela história, que tinha como motor um dos sentimentos mais primitivos do ser humano: a vingança, *Avenida Brasil* se consagrou como um sucesso comercial, de público e crítica que marcou a teledramaturgia nacional da última década.

---

<sup>16</sup> Cf. Final de 'Avenida Brasil' na Argentina tem clima de Copa do Mundo. Disponível em <<http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2014/07/final-de-avenida-brasil-na-argentina-tem-clima-de-copa-do-mundo.html>>. Acesso em 20 mai 2016.

### 3.2 - Tropa de Elite 2: O Inimigo Agora é Outro

Nos capítulos anteriores apresentamos o processo que percorre um filme nacional até às telas, *Tropa de Elite 2: O Inimigo Agora é Outro*, inverte parte da lógica do sistema e concentra na própria produtora as duas primeiras pernas do tripé produção-distribuição-exibição, alcançando números marcantes e inéditos na história do cinema brasileiro.

Contudo, o filme teve sua inserção no mercado facilitada, pois é uma sequência de um sucesso de público e crítica lançado em 2007, *Tropa de Elite*. Esse primeiro longa, com roteiro original de José Padilha, Rodrigo Pimentel e Bráulio Mantovani, conta a história de Roberto Nascimento (Wagner Moura), capitão da Tropa de Elite do Rio de Janeiro. Ele é designado para chefiar uma das equipes que tem como missão 'apaziguar' o Morro do Turano devido à chegada do Papa na cidade, em 1997. Embora ache a missão insensata, ele acata as ordens. Ao mesmo tempo, ele procura por um substituto, bastante pressionado pela sua esposa Rosane (Maria Ribeiro), que está grávida. A Tropa é acionada para resgatar dois aspirantes a oficiais, Neto Gouvea (Caio Junqueira) e André Mathias (André Ramiro), em um tiroteio na favela. Após essa ação, os jovens aspirantes se candidatam ao intenso curso de formação da Tropa de Elite. Apesar das atitudes impulsivas e irracionais de Neto, após o fim do curso, Nascimento o seleciona para ser seu sucessor. Porém, Neto é assassinado pelo chefe do tráfico de uma favela ao ser confundido com Mathias. Inicia-se uma cassada em busca do traficante, e após Mathias dismantelar o tráfico de drogas dentro da faculdade de direito onde estudava, encontra e mata o bandido.

O filme foi dirigido pelo cineasta José Padilha e segue o eixo temático de um premiado documentário do diretor, *Ônibus 174*, que também trata da violência urbana no Rio de Janeiro. As filmagens aconteceram durante doze semanas entre setembro e dezembro de 2006.

Uma grande dificuldade nesse projeto foi a captação de recursos para o orçamento, estimado em R\$ 10,2 milhões, devido ao conteúdo intenso e violento. Foram utilizados o artigo 3º (com o investimento de R\$ 1,5 milhão da Universal), um edital do BNDES e da

Petrobras, Leis de Incentivo Fiscal e uma verba de pré-venda da *The Weinstein Company*<sup>17</sup> que cotaram o filme no roteiro e investiram US\$ 2 milhões no projeto.

A Zazen Produções, que até então nunca havia produzido um longa de ficção, se associou a *The Weinstein Company*, Feijão Filmes e Posto 9 para produzir *Tropa de Elite*. A coprodução ficou a cargo da *Universal Pictures* (distribuidora), Constantini Filmes, *The Weinstein Company*, Estudios Mega e Quanta Centro de Produção.

O filme contou com alguns problemas na produção, o mais grave foi o roubo das armas utilizadas em cena. Ao fim do período de filmagens, os produtores estavam com um rombo de R\$ 1 milhão no orçamento. No primeiro trimestre de 2007, iniciou-se a finalização, e foi nesse momento em que todo o ponto de vista narrativo do filme foi alterado e o capitão Nascimento foi transformado no protagonista da história, como foi dito anteriormente.

Ainda na pós-produção, os produtores do *Tropa* foram alvo de um fenômeno típico da copiagem proporcionada pelo digital: uma cópia com um corte antigo do filme foi roubada e pirateada, se espalhando principalmente pelo Rio de Janeiro e São Paulo um mês antes do filme ser finalizado.

Marcos Prado, produtor do filme, contratou o IBOPE e o Datafolha que estimaram em onze milhões o número de pessoas que assistiram ao filme em cópia pirata, e apenas 30% dessas pessoas afirmaram que veriam o filme no cinema. Por conta da viralização das cópias, em algumas cidades o lançamento foi antecipado. Em novembro de 2007, o filme tornou-se o longa brasileiro mais visto do ano com mais de dois milhões de espectadores, arrecadando mais de R\$ 24 milhões.

Três anos depois, *Tropa de Elite 2* foi lançado nacionalmente no dia 8 de Outubro de 2010. Com roteiro de José Padilha e Bráulio Mantovani, o filme traz o capitão Nascimento (Wagner Moura), dez anos mais velho, como comandante geral do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). Durante a ação da Tropa em um presídio, Mathias (André Ramiro) mata um detento. Como consequência dessa ação, ele é expulso da corporação e passa a integrar o batalhão da Polícia Militar sob o comando de Fábio (Milhem Cortaz), um coronel corrupto. Nascimento, agora divorciado e com problemas de relacionamento com o filho, é promovido para Subsecretário de Inteligência do Rio de Janeiro. No comando da

---

<sup>17</sup>The Weinstein Company é um estúdio cinematográfico independente norte-americano fundado por Harvey e Bob Weinstein, em 2005, após a dupla deixar a Miramax Films, que tinham co-fundado em 1979.



subsecretaria, ele desarticula o tráfico nas favelas da Zona Oeste, moderniza os equipamentos do BOPE e aumenta o efetivo do batalhão. Porém, surge uma nova organização criminosa, as milícias, comandadas por policiais militares com o apoio de políticos corruptos. O filme se desenvolve através do embate entre Nascimento, Mathias e essa nova facção, agora mais estruturada e com raízes no governo do Estado.

A decisão de fazer o segundo filme da franquia partiu de uma reunião entre James D'Arcy, produtor executivo, Marcos Prado e José Padilha, após o fim mal sucedido das negociações de uma série televisiva que seria produzida pela TV Globo sobre o *Tropa de Elite*. Em entrevista para o book de imprensa do projeto, Padilha apresentou as motivações para realização do filme.

Tentei fazer um cinema que comenta a violência urbana através da sua dramaturgia, e não por meio de metáforas ou discursos intelectualizados. Não acho que este seja o melhor cinema, o único cinema possível. Acho apenas que é o cinema adequado ao roteiro que escrevemos, e cujo objetivo foi o de gerar uma inquietação no espectador, de lhe proporcionar uma experiência que se transforma em reflexão após o filme, e não necessariamente durante a sua projeção. (PADILHA, José. Em entrevista ao book de imprensa do projeto)

James D'Arcy elaborou dois planos de negócios para o filme. O primeiro seguia a linha tradicional dos longas nacionais produzidos até então - como fora apresentado nos capítulos anteriores - e o segundo, propunha montar dentro da própria produtora uma estrutura de distribuição para o longa. José Padilha e Marcos Prado compraram a ideia de D'Arcy e aceitaram a segunda proposta.

Lançar sem o aporte de uma *major* um longa com a grandiosidade de *Tropa de Elite*, foi inédito no país. O objetivo era, além de mostrar ao mercado financeiro o cinema nacional como um bom negócio, maximizar as receitas. Essa estratégia foi aplicada em período fértil para a distribuição independente brasileira.

Em 2009, as distribuidoras independentes passaram a ser responsáveis por 80% dos lançamentos de filmes nacionais, porém isso não acarretava na maior arrecadação do ano. As *majors* com menos títulos lançados (12) alcançavam 19% da receita total. O mercado estava mudando sua configuração e novos empreendimentos estavam ganhando expressão no meio comercial.

Foram dois anos de desenvolvimento de projeto com a assessoria de Rodrigo Pimentel, o deputado estadual Marcelo Freixo e o delegado Cláudio Ferraz. O orçamento de produção do filme foi de R\$ 15 milhões. Como os produtores optaram por não se associar a uma *major*, perderam a possibilidade de captar verba através do artigo 3º.

Parte dos recursos (R\$ 8 milhões) foi captado via Lei de Incentivo com empresas privadas. Algumas destas empresas, que apoiaram o primeiro longa, continuaram na franquia como a Claro (patrocínio *premium*), CSN, Riachuelo e Hotéis Marina, outras nunca haviam patrocinado filmes nacionais como a NET, Unimed e Samsung. Complementando a lista de patrocinadores estão Bhrama, Cinpal e Rede D'or.

O contato com os patrocinadores foi feito diretamente pelos produtores do filme sem o intermédio de uma agência de publicidade. A abordagem com as empresas foi facilitada em virtude da boa repercussão do primeiro longa.

Para conseguir a outra parte do capital (R\$ 7 milhões), a produtora abriu cotas do filme na Bolsa de Valores destinada a investidores privados. Para tal, os produtores contrataram a Dikaios, empresa de assessoria em finanças empresariais, para auxiliar o plano de negócios e a Deloitte, para auditar todo o processo.

Foi realizado um *Road Show*<sup>18</sup> para apresentar o projeto e os recursos foram obtidos através de seis investidores. O instrumento jurídico utilizado nessa operação foi uma Sociedade de Propósito Específico (SPE<sup>19</sup>). Entre os acionistas estavam personagens de diversas etapas da cadeia: exibidores, distribuidores, profissionais do cinema e pessoas físicas.

O orçamento captado foi de R\$ 15 milhões, sem contar com os custos de lançamento estimados em R\$ 7 milhões. Para aportar esse outro valor, foi feito um empréstimo com os mesmos investidores que compraram cotas do filme no mercado financeiro. Os patrocinadores também realizaram ações próprias de promoção associando a marca deles ao filme.

O longa foi produzido pela Zazen Produções Audiovisuais Ltda e coproduzido por Wagner Moura, Bráulio Mantovani (ambos investiram parte do cachê no projeto), pela Globo

---

<sup>18</sup>Apresentação ou evento para divulgação da empresa ou de seus produtos em outras praças. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/glossario/>>

<sup>19</sup> A SPE foi introduzido de forma literal em nosso ordenamento jurídico por meio da Lei nº 11.079, de 30.12.2004, que instituiu o regime das Parcerias Público-Privadas (PPP). Ela consiste na associação de duas ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas, com o fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica específica e determinada. Maiores informações em <<http://www.afbras.org.br/materias/federal/spe-sociedade-de-proposito-especifico>>

Filmes, Feijão Filmes e RioFilme. Sete outras pessoas físicas - que pediram para não ser identificadas - atuaram também na coprodução. Segundo James D'Arcy, como a transação com a Globo Filmes para o primeiro filme da franquia não foi bem sucedida, para o *Tropa 2* - como era comumente chamado - a negociação foi "programada". (D'ARCY, 2016)

A gente postergou um pouco a negociação com a Globo, vamos nos fortalecer antes [...]. A gente fez antes uma negociação com a Record, eles mandaram uma proposta pra gente. Depois nós fizemos o trailer do filme, que era como se fosse um *teaser*, e aí nesse mesmo momento a gente começou a negociar com a Globo. Colocamos o *teaser* no ar, bombou. Em um dia, 1 milhão de *views*, e aí assim, na verdade a negociação com a Globo foi muito simples. Foi: olha eu tenho estes termos aqui, da Record, você casa? Fechado. Pronto foi assim. (D'ARCY, 2016)

Uma marca da franquia é a verossimilhança e para manter os traços de realidade do primeiro filme, o produtor Marcos Prado e o diretor José Padilha contaram praticamente com a mesma equipe e elenco<sup>20</sup> para *Tropa de Elite 2*(2010), totalizando 180 profissionais.

Em *Tropa de Elite* (2007), o elenco contou com atores que não tinham grande exposição na mídia como Wagner Moura (Capitão Nascimento), Caio Junqueira (Neto Gouveia), Maria Ribeiro (Rosane), além de atores de teatro e não atores como André Ramiro (André Mathias). Como a veia documental de José Padilha era muito forte naquele período, Fátima Toledo foi convidada para fazer a preparação do elenco.

Grande parte do elenco ficou em evidência no cenário nacional, e no segundo filme, os atores principais foram todos mantidos. O músico Seu Jorge (criminoso), Irandhir Santos (Fraga) e Pedro Van Held, (Rafael) foram algumas das adições de destaque no elenco do segundo filme da franquia. Como as cenas de ação eram maiores, soldados do Bope participaram do filme como elenco de apoio.

"*Tropa 2*" chamou atenção pelas demandas características de uma produção norte-americana: o presídio Bangu 1 foi reconstruído em um estúdio de mil metros quadrados, com criação de corpos carbonizados, consumindo cerca de 15% do orçamento geral do filme; um andar inteiro desocupado de um edifício no centro do Rio foi transformado em locação; tomadas aéreas com mais de 300 figurantes e externas foram filmadas em quatro favelas

---

<sup>20</sup> Adições de destaque foram feitas no elenco como o músico Seu Jorge (criminoso) e o ator Irandhir Santos (Fraga). Pedro Van Held, também entrou no elenco como o filho do capitão Nascimento, Rafael.

diferentes. Além disso, a produção teve que equacionar as demandas de um rigoroso time de efeitos especiais estrangeiro<sup>21</sup> com as de um *set* normal.

Eu e Leo (Leonardo Edde, produtor executivo) não negociávamos detalhes, tomávamos decisões cruciais, como delimitar o número de câmeras e helicópteros. Víamos o todo e decidíamos no que influenciaria no geral. As dificuldades são sempre imensas. O melhor é quando se tem sorte, suor e equipe. Uma engrenagem que funciona. (PRADO, Marcos - produtor do filme - em entrevista para o book de imprensa do projeto. 2013)

As filmagens aconteceram em 12 semanas entre janeiro e abril de 2010, sendo que a equipe estrangeira de efeitos chegou três meses antes do início do *set* e ficou um mês e meio filmando. Segundo o montador Daniel Resende, um filme desse tamanho tem um processo de edição de, em média, sete meses, 'Tropa 2' levou três meses e meio.

Durante todo o processo de produção, uma série de medidas foram adotadas para impedir a pirataria. Usando o título falso de "Crime Organizado", o roteiro foi enviado para a Ancine e foi impresso com tinta vermelha, para impedir que fossem feitas fotocópias.

Uma equipe de segurança monitorou o transporte de rolos e a edição, que foi feita em uma sala monitorada por câmeras, com acesso privado e sem internet, dentro do prédio da produtora. O último corte do filme, sem o áudio, foi guardado em um cofre de banco. Com o filme finalizado, códigos foram colocados nas cópias do filme enviadas para os cinemas. O plano de segurança funcionou e o filme só se tornou acessível para a pirataria quando foi lançado em DVD e *Blu-ray*.

Para coordenar o lançamento e a distribuição, a Zazen contratou Marco Aurélio Marcondes, distribuidor independente com mais de 30 anos de atuação no mercado de distribuição, com passagens pela Globo Filmes, Movie Mobz, Europa Filmes, MA Marcondes e Embrafilme. Ele ficou responsável pela programação e negociação com os exibidores.

James D'Arcy, produtor executivo do filme e Diretor de Comercialização da Zazen, ficou responsável pela estratégia de comunicação, do marketing e do orçamento de lançamento.

A estrutura de distribuição, criada pela produtora, consistia em uma equipe fixa de seis funcionários, contratados por um período temporário, e um quadro de prestadores de serviço

---

<sup>21</sup> Bruno Van Zeebroek (*Transformers*), William Boggs (*Homem-aranha*) e Keith Woulard (*O Curioso Caso de Benjamim Button*) compuseram a equipe de efeitos especiais de *Tropa de Elite 2*.

terceirizados. O novo departamento foi instalado em uma sala alugada próximo a produtora e a estrutura de faturamento ficou dentro do prédio da Zazen. A mídia e o marketing online ficaram a cargo de uma empresa terceirizada e as artes gráficas sob a responsabilidade de um designer *freelancer*.

O planejamento de mídia foi minucioso (mídia, TV, impressa, exterior, *online* e *mobile*) e cada compra de espaço publicitário era muito bem negociado. [...] Segmentamos os públicos que almejávamos atingir (fãs de *Tropa de Elite*, fãs de Capitão Nascimento, 'público informal' de *Tropa de Elite*, *moviegoers*<sup>22</sup> e classes C, D e E) e definimos as mídias mais adequadas para atingir cada um desses segmentos. (D'ARCY, James - Entrevista à Revista de Cinema, 2011)

O longa foi exibido em 763 salas, em todo o país e ficou em cartaz durante 13 semanas, atingindo o posto de maior público (11.146.723<sup>23</sup>) e maior bilheteria (R\$ 103,4 milhões) da história cinema brasileiro. Além disso, o filme garantiu a maior abertura do ano, ultrapassando todos os títulos estrangeiros.

**Tabela 3 – Comparativo de Renda e Público dos Principais Filmes de 2010**

<b>Filmes Brasileiros e Estrangeiros Lançados - 2010</b>							
<b>Período: 01 de janeiro a 30 de dezembro de 2010</b>							
	<b>Título</b>	<b>Distribuidora</b>	<b>País</b>	<b>Data de Lançamento</b>	<b>Salas ocupadas</b>	<b>Renda Bruta (R\$)</b>	<b>Público</b>
<b>1</b>	Tropa de Elite 2	Zazen	BR	08/10/2010	763	103.461.153,74	11.146.723
<b>2</b>	Shrek para Sempre	Paramount	EUA	09/07/2010	757	70.471.835,00	7.368.374
<b>3</b>	A Saga Crepúsculo: Eclipse	Paris (SM)	EUA	30/06/2010	918	52.605.401,77	6.180.071
<b>4</b>	Alvin e os Esquilos 2	Fox	EUA	08/01/2010	416	38.823.646,00	5.155.971
<b>5</b>	Harry Potter e as Relíquias da Morte – Parte 1	Warner	EUA	19/11/2010	929	39.106.338,80	4.581.718
<b>6</b>	Toy Story 3	Sony/Disney (Columbia)	EUA	18/06/2010	496	42.387.443,16	4.353.562
<b>7</b>	Alice no País das Maravilhas	Sony/Disney (Columbia)	EUA	23/04/2010	492	47.934.048,59	4.344.901
<b>8</b>	Nosso Lar	Fox	BR	03/09/2010	444	36.126.083,00	4.060.304
<b>9</b>	Chico Xavier	Sony/Disney (Columbia)	BR	02/04/2010	392	30.279.855,27	3.413.231
<b>10</b>	O Homem de Ferro 2	Paramount	EUA	30/04/2010	632	28.358.980,00	3.227.105

Fonte: OAC - Ancine

<sup>22</sup> Livre tradução: pessoa que frequenta o cinema.

<sup>23</sup> Fonte: OCA - Ancine

As pessoas físicas que investiram capital no filme tiveram um lucro de, pelo menos, 200%. O investimento em *Tropa de Elite 2* foi o campeão do ano de 2010 no país, batendo o ouro que, até então, era o melhor investimento financeiro. Porém, é importante destacar que financiar filmes é, ainda hoje, um investimento de alto risco.

A Zazen Produções assinou um contrato com a IM Global<sup>24</sup> e, em conjunto, elaboraram a estratégia de lançamento internacional do filme: participar de festivais relevantes para em seguida negociá-lo nos principais mercados. No final de 2010 o filme já havia sido vendido para países como França, Alemanha, Suíça e Portugal, ampliando ainda mais a margem de lucro dos investidores. Em 20 de Setembro de 2011, o filme foi anunciado como representante do Brasil para o Oscar 2012 de melhor filme estrangeiro, mas não foi pré-selecionado para a competição.

Em *home video*, o filme foi disponibilizado para o varejo em *Blu-ray* com um preço de venda final ao consumidor abaixo da média de lançamentos, R\$29,90 (hoje, R\$39,90), com o objetivo de estimular a compra do produto oficial. O DVD, inicialmente, foi disponibilizado apenas para as locadoras que já estavam em processo de deterioração.

*Tropa de Elite 2: O Inimigo Agora é Outro* é um *case* de sucesso do cinema nacional. Embora o filme estivesse com uma margem de segurança de investimento maior por estar em uma franquia de sucesso, os números revelaram que, com um projeto minuciosamente planejado para o grande público, é possível competir com o *blockbuster* norte-americano.

---

<sup>24</sup> Companhia de mídia internacional focada na venda e plataformas de distribuição de filmes.

## CONCLUSÃO

Do *Projeto ao Produto* partiu de uma inquietação particular que consistia na dificuldade de compreender todo o processo que permeia a produção de uma telenovela e de um filme comercial brasileiro e, principalmente, quais são os trâmites que conectam esses produtos ao espectador, na sala de estar ou na sala de um 'multiplex'.

O objetivo desse estudo não foi o de descrever literalmente todas as nomenclaturas e funções do produtor em uma obra, pois como fora dito em diversos momentos, cada produção possui características e demandas específicas que flexibilizam as estruturas e etapas do processo. Mas sim, a partir da ótica e das atuações de uma figura tão central e complexa como o produtor, iniciar uma análise do 'modo de fazer' audiovisual no país.

Os números e dados apresentados, no campo cinematográfico brasileiro, mostraram uma realidade clara: o mercado se desenvolveu e as produções aumentaram progressivamente ao longo dos anos, e hoje, vivenciamos um período fértil para a realização de novos projetos. As produtoras independentes estão ampliando suas estruturas e áreas de atuação, e as distribuidoras nacionais ganhando força e destaque no mercado.

Uma questão que ganha destaque analisando os dados, é a pouca diversidade de produções nacionais oferecidas aos expectadores. A tabela abaixo apresenta um comparativo com as dez maiores bilheterias do cinema nacional em 2015.

**Tabela 4** – Comparativo Renda e Público dos Filmes de 2015

<b>Título Nacional</b>	<b>Público</b>	<b>Renda (R\$)</b>
<b>Loucas pra Casar</b>	3,7 milhões	45,6 milhões
<b>Meu Passado me Condena 2</b>	2,5 milhões	32,8 milhões
<b>Carrossel - O Filme</b>	2,5 milhões	27,1 milhões
<b>Vai que cola</b>	2,2 milhões	29,9 milhões
<b>Os caras de Pau em O Misterioso Roubo do Anel</b>	1,2 milhões	14,6 milhões
<b>Linda de Morrer</b>	944.703 mil	12,1 milhões
<b>Qualquer Gato Vira-Lata 2</b>	784.275 mil	9,9 milhões
<b>Que Horas Ela Volta?</b>	412.604 mil	5,9 milhões
<b>Entre Abelhas</b>	436.577 mil	5,7 milhões
<b>Superpai</b>	432.642 mil	5,1 milhões

Fonte: Revista Veja<sup>1</sup>

Dentre os títulos apresentados, oito foram comédias<sup>2</sup>, um infantil e um drama. Segundo a Ancine, nos últimos dois anos foram feitos os maiores investimentos em desenvolvimentos de roteiro e formatos da história do Brasil. Porém, os dados revelam uma oferta limitada de gêneros ao público do filme brasileiro.

Contudo, nenhum outro filme brasileiro, até 2016, conseguiu atingir o grau de público e bilheteria de *Tropa de Elite 2*(2010). O que nos leva a questionar se '*Tropa 2*' foi um *case* de sucesso isolado ou se os filmes nacionais não estão sendo pensados e planejados para os grandes públicos, como pontuou Manoel Rangel, o diretor-presidente da Agência Nacional de Cinema (Ancine).

O que de fato podemos afirmar é que o bem-sucedido sistema 'produtor-distribuidor', executado pela Zazen, até então inédito no país, apresentou um caminho para que Empresas produtoras nacionais otimizem o retorno financeiro de suas produções e aumentem o escopo e abrangência de seus projetos.

Partilhando de uma mesma linguagem, mas com estrutura e finalidade dispar, além de inserida em um cenário comercial mais alinhado e consolidado, a novela brasileira mantém frente as novas mídias e a força da internet a atenção e o interesse dos brasileiros. Se consagrando, durante mais de 50 anos, como o principal produto de uma das maiores redes de televisão do mundo, a Rede Globo.

Como foi mostrado ao longo desse estudo, o sistema industrial que rege a produção de uma telenovela preza pelo alto padrão de qualidade em tempo recorde. Sendo assim, a equipe de produção se configura através de uma linha de ação hierarquizada, porém flexível para conseguir se adaptar às imprevisibilidades de uma frente de gravação.

São milhares de profissionais envolvidos no sistema, e as equipes de produção - apesar de sua ação vital para os mais variados produtos - são uma peça dentro de uma engrenagem complexa que rege mais de 2.500 horas anuais de programação.

*Avenida Brasil* (2012), criou um momento na teledramaturgia brasileira, como bem destacou o diretor de núcleo Ricardo Waddington. A telenovela atingiu recordes de audiência

---

<sup>1</sup> Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/entretenimento/confira-os-filmes-nacionais-de-maior-bilheteria-em-2015>>

<sup>2</sup> Comédias românticas ou comédia dramática.



e exportação, quebrou diversões conceitos e padrões estéticos, além de ser um dos precursores da união entre dois universos- televisão e internet - na história da emissora, que hoje se entrelaçam através de ações transmídia<sup>3</sup>.

Diversos palpites e análises surgiram para justificar o sucesso mundial de *Avenida Brasil*. Alguns apontaram a direção e o elenco, outros as inovações tecnológicas e etc. Quando observamos os dados presentes no gráfico do 'Ranking de exportação de telenovelas brasileiras' (página 46) encontramos produções de 1976 (*Escrava Isaura*) e 1997 (*Por Amor*), ambas sucessos mundiais. O que nos leva a seguinte dedução: *Avenida Brasil* foi - nada mais, nada menos - que uma boa história, bem contada.

Essa ilação, embora simplória, esclarece o fenômeno. Como foi dito, a história se baseia em um dos sentimentos mais primitivos do ser humano, a vingança, e tem como ambiente o subúrbio, um dos espaços sociais mais singulares da cultura brasileira, com uma pluralidade de tipos, cores, sabores, personas, sem precedentes. E essa história associada a um bom elenco, uma direção comprometida e 'ousada', fotografia e arte inovadoras, e uma equipe de produção alinhada, tem como resultado: o sucesso.

Com altos investimentos e dominando um mercado de exportação para mais de 120 países, as novelas produzidas pela TV Globo conquistaram um espaço e reconhecimento em todo o mundo. Nos últimos anos, um novo caminho começou a ser traçado pela emissora, o das coproduções internacionais, que prometem ampliar ainda mais a presença brasileira no mercado internacional e ampliar a hegemonia do canal.

A partir da ótica do produtor, profissional que por essência conduz e arquiteta todo o processo de realização de uma obra audiovisual, desenvolvi *Do Projeto ao Produto*, um estudo que nos instiga a compreender e analisar o processo que rege o mercado audiovisual, e a condução gradual e esperançosa dos filmes nacionais ao grau industrial que a telenovela alcançou.

---

<sup>3</sup> Fenômeno do transporte de uma mensagem ou história para múltiplas plataformas de comunicação.

## BIBLIOGRAFIA

### LIVROS:

ALMEIDA, Paulo Sérgio; BUTCHER, Pedro. Cinema, **Desenvolvimento e Mercado**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2006.

**Autores Histórias da teledramaturgia.** / Projeto Memória Globo. Vol. 1. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2008

BARONE, João Guilherme. **Comunicação e Indústria Audiovisual: Cenários Tecnológicos e Institucionais do Cinema Brasileiro na Década de 1990**. Porto Alegre, 2005.

BONASIO, Valter. **Televisão: Manual de Produção & Direção**. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002

BORELLI, Silvia Helena Simões. **Telenovelas brasileiras: balanços e perspectivas**. São Paulo em perspectiva.vol.15 n.3 São Paulo jul/set. 2001

BORELLI, Silvia Helena Simões. **Telenovelas Brasileiras: produção, flexibilidade narrativa, recepção**. *Revista Latinoamericana de ciencias de lacomunicación*. pg.106 – 117. n.3, jul/dez. 2005

DE LUCA, Luiz Gonzaga. **O Mercado de Salas de Cinema** (theatrical). In: DIAS, Adriana e BARBOSA, Letícia de Souza (org.). *FilmBussiness: o negócio do cinema*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

FILHO, Daniel. **O Circo Eletrônico: Fazendo TV no Brasil**; [entrevistas do autor concedidas a Sérgio Luz e Luiz Carlos Maciel; estabelecimento do texto Luiz Carlos Maciel, Daniel Filho e Mariana Zahar] - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001

FREIRE, Alves & BREDARIOLI, Cláudia Maria Moraes.**TV Globo Internacional: trajetórias dentro do cenário mundial** – Curitiba: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009

GARCIA, Ana Carolina. **A fantástica fábrica de filmes: como hollywood se tornou a capital mundial do cinema**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio,2011.

GARVY, Helen. *Before you shoot*. California: Shire Press. ThirdEdition. 1995

**Guia ilustrado TV Globo: novelas e minisséries** / Projeto Memória Globo. Ed. 1. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

Janeiro: Multifoco, 2009.

LACERDA, Gabriel. **O Direito no Cinema** – relato de uma experiência didática no campo do direito. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

LOPES, Maria Immacolata (org.). **Telenovela: internacionalização e interculturalidade** – São Paulo: Edições Loyola, 2004.

MARQUES, Aída. **Ideias em Movimento** - produzindo e realizando filmes no Brasil. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

MELO, José Marques de. **As Telenovelas da Globo** – São Paulo: Summus Editorial, 1988.

MORGADO, Fernando. **Televisonado: Artigos Sobre os Principais Nomes da TV**. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

RODRIGUES, Chris. **O Cinema e a Produção** – para quem Gosta, Faz ou Quer Fazer Cinema. São Paulo: Lamparina, 2002.

SANTOS, Amanda Wanderley. **Exportação de telenovelas: a venda do know-how**. Rio de Janeiro, 2010. 55 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

SCHATZ, Thomas, **O gênio do Sistema: A Era dos Estúdios em Hollywood**; tradução Marcelo Dias Almada - São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

SELONK, Aletéia Patrícia de Almeida. **Distribuição Cinematográfica no Brasil e Suas Repercussões Políticas e Sociais** - Um Estudo Comparado da Distribuição da Cinematografia Nacional e Estrangeira. Porto Alegre: Biblioteca Ir. José Otão, 2004.

SILVA, Hadija Chalupe da. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**. São Paulo : Ecofalante, 2010.

SILVA, Renata Maldonado. **Percursos Históricos da Produção do Gênero Telenovela no Brasil: continuidade, rupturas e inovações**. *Conexão* - Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 21, jan./jun. 2012.

VASSALLO, Maria Immacolata de Lopes & GÓMES, Guillermo Orozco (coordenadores-gerais). **Estratégias de produção transmídia na ficção televisiva: anuário Obitel 2014** - Porto Alegre: Sulina, 2014.

## ENTREVISTAS:

CARVANA, Andreia. **Entrevista sobre o processo de produção na TV Globo e a telenovela Avenida Brasil**. Rio de Janeiro: Estúdios Globo. Agosto, 2014. Entrevista concedida a Jorge Soares para a monografia *Do Projeto ao Produto*.

D'ARCY, James. **Entrevista à Revista de Cinema**. Disponível em <<http://revistadecinema.uol.com.br/2011/10/os-porques-do-sucesso-de-tropa-de-elite-2/>>. Acesso em: 10 mar 2016.

D'ARCY, James. **Entrevista sobre o processo de Tropa de Elite 1 e 2**. Rio de Janeiro: Jardim Botânico. Abril, 2016. Entrevista concedida a Jorge Soares para a monografia *Do Projeto ao Produto*.

LAMOSA, Simone. **Entrevista sobre o processo de produção na TV Globo e a telenovela Avenida Brasil**. Rio de Janeiro: Estúdios Globo. Agosto, 2014. Entrevista concedida a Jorge Soares para a monografia *Do Projeto ao Produto*.

PADILHA, JOSÉ. Para Padilha, "Tropa" é um espelho que revela lado feio da sociedade. Entrevista concedida ao jornalista Ricardo Calil. Uol Cinema. Disponível em <<http://cinema.uol.com.br/ultnot/2007/10/03/ult4332u454.jhtm>>. Acesso em: 11 mar 2016

PRIPAS, PAULA. **Entrevista concedida ao website Mulheres do Cinema Brasileiro durante a 16º Mostra de Cinema de Tiradentes**. Minas Gerais. Janeiro, 2013. Disponível em <[http://www.mulheresdocinemabrasileiro.com/site/entrevistas\\_depoimentos/visualiza/163/Paula-Pripas](http://www.mulheresdocinemabrasileiro.com/site/entrevistas_depoimentos/visualiza/163/Paula-Pripas)>. Acesso em: 06 abr 2016.

RANGEL, Manoel. **Em nome do consenso**. Entrevista concedida a Ana Paula Sousa. Revista de Cinema, São Paulo: Edição 128. Ano XVI. Mar/Abr 2016.

#### ARTIGO:

FERRARA, Fabricio. **O mercado brasileiro de TV por dentro**. Separata de : Revista Prensario Internacional. Ano 21, n. 266, p. 14-18, mar. 2016.

#### WEBSITES:

ALMEIDA, Daniela. **Empresas Pagam Até 1,8mi Para Estar no Final de Avenida Brasil**. 2012. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/10/final-de-avenida-brasil-tem-propaganda-r-500-mil-e-merchandising-de-ate-r-18-mi.html>>. Acesso em: 10 mar 2016.

ANCINE. Disponível em <<http://www.ancine.gov.br>>. Acesso em: 6 mar 2016.

**As Mulheres de João**. Época. 28 maio 2012. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/cultura/noticia/2012/05/mulheres-de-joao-emanuel-carneiro-trecho.html>>. Acesso em 21 mar 2016.

BEZERRA, Julio. **Os Porquês do Sucesso de “Tropa de Elite 2”**. 2011. Disponível em <<http://revistadecinema.uol.com.br/2011/10/os-porques-do-sucesso-de-tropa-de-elite-2/>>. Acesso em 18 mar 2016.

**Brazilian Telenovela Avenida Brasil Makes Billions by Mirroring its Viewers Lives**. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2012/10/19/brazilian-telenovela-makes-billions-by-mirroring-its-viewers-lives/#362d5d6612ba>>. Acesso em: 11 mar 2016.

CARNEIRO, Gabriel. **O Sufoco dos Independentes**. 2013. Disponível em <<http://revistadecinema.uol.com.br/2013/06/o-sufoco-dos-independentes/>>. Acesso em: 07 fev 2016.

CRISPI, Priscila. **Caminho da Produção Independente**. 2013. Disponível em <[http://observatorioidaimprensa.com.br/interesse-publico/\\_ed756\\_caminhos\\_da\\_producao\\_independente/](http://observatorioidaimprensa.com.br/interesse-publico/_ed756_caminhos_da_producao_independente/)>. Acesso em: 08 mar 2016.

**Diagnóstico do Audiovisual Baiano.** 2010. Disponível em <<http://www.cenacine.com.br/?p=6384>>. Acesso em 10 mar 2016.

**Diretores revelam ingredientes do sucesso de Avenida Brasil.** Disponível em <<http://gshow.globo.com/novelas/avenida-brasil/Fique-por-dentro/noticia/2012/04/diretores-revelam-ingredientes-do-sucesso-de-avenida-brasil.html>> Acesso em 26 abr 2016

**Dois Anos Depois do Final no Brasil, Novela Avenida Brasil Vira Hit em Países da América Latina.** 2014. Disponível em <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/cultura-e-lazer/segundo-caderno/noticia/2014/04/dois-anos-depois-do-final-no-brasil-novela-avenida-brasil-vira-hit-em-paises-da-america-latina-4487344.html>>. Acesso em: 10 mar 2016.

Exame. **8 marcas que pegaram carona em Avenida Brasil.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/x-marcas-que-pegaram-carona-em-avenida-brasil#8>>. Acesso em 13 mai 2016.

Exame. **Globo abre processo no Coanr por vídeo da Vivo com Tufão.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/globo-abre-processo-no-conar-por-video-da-vivo-com-tufao>>. Acesso em 13 mai 2016.

Filme B: **Dados e Informações sobre Bilheteria e Orçamento de Filmes.** Disponível em <<http://www.filmeb.com.br/>>. Acesso em: 02 mar 2016.

FONSECA, Rodrigo. 2010. **Para Proteger ‘Tropa de Elite 2’, diretor depositou cópia em cofre de banco.** Disponível em <<http://oglobo.globo.com/cultura/para-proteger-tropa-de-elite-2-diretor-depositou-copia-em-cofre-de-banco-2950013>>. Acesso em 18 mar 2016.

**Globo anuncia novo modelo de gestão do entretenimento.** Portal de Notícias G1. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2014/11/globo-anuncia-novo-modelo-de-gestao-do-entretenimento.html>>. Acesso em: 27 mar 2016.

IMDB: **Informações de bilheteria, orçamento de filmes, equipe técnica, casting.** Disponível em <<http://www.imdb.com/title/tt0861739/>>. Acesso em: 20 fev 2016.

**Mecanismos de Financiamento.** Promovendo o Cinema Brasileiro. Disponível em <<http://www.cinemadobrasil.org.br/mercado.php?lang=pt&pgn=12&compl=60>>. Acesso em: 08 mar 2016.

**MEMÓRIA GLOBO:** Avenida Brasil. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com/programas/entretenimento/novelas/avenida-brasil/ficha-tecnica.htm>> Acesso em: 07 fev 2016.

**MEMÓRIA GLOBO:** Avenida Brasil. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com/programas/entretenimento/novelas/avenida-brasil/curiosidades.htm>> Acesso em 8 mar 2016.

**O Mistério da Distribuição – Parte II: O namoro com os exibidores.** 2010. Disponível em <<http://blogs.estadao.com.br/cinema/tag/majors/>>. Acesso em 15 fev 2016.

OLIVON, Beatriz. **Tropa de Elite 2 Aumenta Ganhos ao Ter Distribuidora Própria.** 2010. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/tropa-de-elite-2-aumenta-ganhos-ao-ter-distribuidora-propria>>. Acesso em: 06 mar 2016.

**PADILHA, José. O produtor - Diretor de tropa de elite revela que resolveu deixar o Brasil.** Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=2uMUjkCKKuI-entrevistajosepadilha>>. Entrevista concedida a Fernanda Ezabella. Acesso em: 06 mar 2016.

**Produção.** Máquina de realidade e sonhos que movimenta o dia a dia de milhões de Brasileiros. Disponível em <[http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereletronico/g\\_producao.html](http://redeglobo.globo.com/Portal/institucional/foldereletronico/g_producao.html)>. Acesso em: 05 mar 2016.

**Qual a Origem da Expressão “Todos os Caminhos Levam à Roma?”.** 2014. Disponível em <<http://guiadoestudante.abril.com.br/blogs/curiosidades-historicas/2014/03/13/qual-a-origem-da-expressao-todos-os-caminhos-levam-a-roma/>>. Acesso em: 08 mar 2016.

**Quanto Custa uma Novela da Globo e seus Comerciais.** Disponível em <<http://www.cursogratisonline.com.br/quanto-custa-uma-novela-da-globo-e-seus-comerciais/>>. Acesso em 8 mar 2016.

**Significado de KnowHow.** Dicionário Merriam Webster. Disponível em <<http://www.significados.com.br/know-how/>>. Acesso em 04 mar 2016.

**Sobre Nós – Brasil.** Disponível em <<http://mpaamericalatina.org/sobre-nos-brasil/>>. Acesso em 29 jan 2016.

**Sucesso da novela "Avenida Brasil" atrai atenção de veículos no exterior.** Jornal da Globo. 19 out 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/10/sucesso-da-novelaavenida-brasil-atrai-atencao-de-veiculos-no-exterior.html>>. Acesso em 25 mar 2016.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 - Prêmios - Tropa de Elite 2**

#### **Havana Film Festival, Cuba – 2011**

- Melhor Direção
- Melhor Edição
- Prêmio Especial do Júri

#### **Grande Prêmio do Cinema Brasileiro, Brazil - 2011**

- Melhor Filme
- Melhor Direção
- Melhor Direção de Fotografia
- Melhor Ator
- Melhor Roteiro Original

#### **Prêmio A.C.I.E. de Cinema, Brasil - 2011**

- Melhor Filme
- Melhor Fotografia
- Melhor Ator
- Melhor Roteiro

#### **Festival SESC de Melhores Filmes do Ano, Brasil - 2011**

- Melhor Filme segundo o júri popular
- Melhor Diretor
- Melhor Ator
- Melhor Roteiro

## ANEXO 2 - Elenco

- Wagner Moura – **Nascimento**
- Irandhir Santos – **Fraga**
- André Ramiro – **Mathias**
- Pedro Van Held – **Rafael**
- Maria Ribeiro – **Rosane**
- Sandro Rocha – **Russo**
- Milhem Cortaz – **Fábio**
- Tainá Müller – **Clara**
- Seu Jorge – **Beirada**
- André Mattos – **Fortunato**
- Fabrício Boliveira – **Marreco**
- Emílio Orcillo Netto – **Valmir**
- Jovem Cerebral – **Braço**
- Bruno D'Elia – **Azevedo**

## EQUIPE

**Direção:** José Padilha

**Roteiro:** José Padilha e Bráulio Mantovani

**Argumento:** José Padilha, Bráulio Mantovani e Rodrigo Pimentel

**Produção:** José Padilha e Marcos Prado

**Produção Executiva:** James D'Arcy e Leonardo Edde

**Preparação de Elenco:** Fátima Toledo

**Direção de Fotografia e Câmera:** Lula Carvalho

**Direção de Arte:** Tiago Marques Teixeira

**Figurino:** Claudia Kopke

**Maquiagem:** Martin Macías Trujillo

**Efeitos Especiais:** Bruno Van Zeebroeck, Keith Woulard, Rene Diamante e William Boggs

**Som Direto:** Leandro Lima

**Montagem:** Daniel Rezende

**Edição de Som:** Alessandro Laroca

**Mixagem:** Armando Torres Jr.

**Trilha Sonora:** Pedro Bromfman

**Empresa Produtora:** Zazen Produções Audiovisuais Ltda

**Coprodutores:** Wagner Moura e Bráulio Mantovani

**Coprodução:** Globo Filmes, Feijão Filmes e Riofilme



### ANEXO 3 – Ficha Técnica Avenida Brasil

**Uma novela de:** João Emanuel Carneiro

**Escrita por:** João Emanuel Carneiro

**Colaboração:** Marcia Prates, Alessandro Marson, Antonio Prata, Luciana Pessanha e Thereza Falcão

**Direção de núcleo:** Ricardo Waddington

**Direção-geral:** Amora Mautner e José Luiz Villamarim

**Direção:** Gustavo Fernandez, Joana Jabace, Paulo Silvestrini, Thiago Teitelroit e AndreCamara

**Período de exibição:** 26/03/2012– 19/10/2012

**Horário:** 21h

**Nº de capítulos:** 179

#### Elenco:

Adriana Esteves – Carminha	Débora Falabella – Nina / Rita
Adrielli Carvalho – Jéssica (criança)	Débora Nascimento – Tessália
Ailton Graça – Silas	Douglas Moreira
Alexandre Borges – Cadinho	Eliane Giardini – Muricy
Aline Xavier – Cida	Emiliano D'Ávila – Lúcio
Amanda Ramalho	Fabíula Nascimento – Olenka
Ana Giulia Zortea	Felipe Abib – Jimmy
Ana Karolina Lannes – Ágatha	Fernanda Vieira
André Luiz Miranda – Valentim	Gabriel Felipe
Beatriz Souza	Gabriel Henzel
Bernadete Costa – Betânia (criança)	Gabriel Marques
Bernardo Simões – Batata / Jorginho (criança)	Gabriella Saraivah – Miluce
Betty Faria – Pilar	Hannah Zeitoune – Karem
Bia Verdovato	Heloísa Périssé – Monalisa
Bianca Comparato – Betânia	Ísis Valverde – Suellen
Bianca Vedovato	Jean Pierre Noher – Martin
Bruna Griphao – Paloma	João Fernandes – Picolé
Bruno Gissoni – Iran	João Pedro Carvalho – Jerônimo
Cacau Protásio – Zezé	Jorge Amorim
Caio Fernandes Gonçalves	José de Abreu – Nilo
Camila Morgado – Noêmia	José Loreto – Darkson
Carol Abras – Begônia	José Victor Pires – Iran (criança)
Carolina Ferraz – Alexia	Juca de Oliveira – Santiago
Cauã Reymond – Jorginho / Cristiano / Batata	Juliano Cazarré – Adauto
Cauê Campos	Jullie Victoria Turque
Cláudia Missura – Janaína	Letícia Isnard – Ivana
Daniel Rocha Azevedo – Roni	Luana Martau – Beverly
Danilo Neves	Lucas Simões – Gê
Débora Bloch – Verônica	Luiza Mendes
	Marcella Valente – Renata
	Marcello Novaes – Max

Marcelo Mariano  
 Marcos Caruso – Leleco  
 Mariana Lima  
 Max Lima – Menino do Lixão  
 Mel Maia – Rita (criança)  
 Murilo Benício – Tufão  
 Murilo Elbas – Branco  
 Nathalia Dill – Débora  
 Nathália Veras – amiga de Nina  
 Otávio Augusto – Diógenes  
 Patrícia de Jesus – Jéssica

Paula Burlamaqui – Dolores (Soninha Catatau)  
 Pedro Lucas Kronenberg  
 Roberta Piragibe – Nice  
 Ronny Kriwat – Tomás  
 Ryan de Fernandes Gonçalves – Gilson  
 Thiago Martins – Leandro  
 Tony Ramos – Genésio  
 Valnei Aguiar  
 Vera Holtz – Mãe Lucinda  
 Vilma Melo – Conceição

**Cenografia:** Alexandre Gomes, Alexis Pablano e Flávia Yared

**Cenógrafos Assistentes:** Adriana Borba, Andrea Brito, Caroline Ramidan e Cleonice Megale, Cristina Crizel, Debora Costa, Elisa Araújo, Gabriela Malhães, Gustavo Postali, Ilka Moura, Luana Fagundes, Luciana Massena, Luisa Coelho, Roberta Paiva, Thábata Magalhães, Tisse Sá e Wilson Bob

**Produtor de Cenografia:** Regina Coelho Esperança

**Gerente de Projetos:** Marco Tavares

**Supervisor de Produção de Cenografia:** Jonas Lemos, Norberto Filho, Paulo Meirelles, André Lopes Santos e Lenilson Scarpini

**Supervisor e Op. de Sistemas:** Marco Antonio Lourenço, Diogo Mathias, Carlos Eduardo Ferreira, Thiago Mendes e Roberto Lucas

**Equipe de Cenotécnica:** Adriana Conceição de Jesus, Alexsandro dos Santos, André de Vasconcelos Cabral, Antonio Souza, Carlos Eduardo Marcolino de Aquino, Carlos Roberto Ferreira, Carlos Ronald, Carolina Fragoso, Claudionor Roberto da Silva, Daniel Antonio De Souza Júnior, Diego Duarte Torres, Edson Patrício Leoncio, Eli Sandro Firmino Da Silva, Fabiano De Jesus Correa, Fabio Rodrigues Gonçalves, Fabio Senna Do Carmo, Fernando Silva Dos Santos, Gilberto Pereira Lima, Helio Silva Costa, Ivo Xavier, Janio Roberto Nascimento, João Carlos Pereira de Araújo, João Ferreira Pereira Júnior, Joilson Cazuza dos Santos, Jorge Joe Cabral, Jose de Ribamar Loiola Silva, Linaldo Albuquerque, Luciano Lucas dos Santos, Luciano Marinho de Paula Silva, Luis Claudio Perdigão, Luiz de Matos Gomes, Marco Aurélio de Moraes, Mario Durval de Almeida, Pedro Alberto da Conceição, Rafael de Souza Ricardo, Rafael Ribeiro Almeida, Reginaldo da Silva Lima, TellCatojo Pinto, Valter Souza, Washington Luiz Santiago da Silva, Wellington Carlos Cabral e William Francisco Minas Silva

**Figurino:** Marie Salles

**Figurinistas Assistentes:** Diana Leste, Isabela Bertazzi, Marcos França, Mariana Sued, Rafaela Pires, Renata Vasconcelos, Sabrina Freddo e Vanessa Lopes

**Equipe de Apoio ao Figurino:** Almir Rodrigues, Ana Gonçalves, Angelo Vieira, Benedita dos Santos, Cristina Santos, Fabiane Aglio, Fabio Andrade, Heliana Conceição, Jurema Garcia, Luis Carlos de Souza, Marcelo Henrique, Maria José, Neide Aparecida, Nilza Rodrigues, Patricia Amorim, Rosa Lima Vieira e Shirley da Motta

**Direção de Fotografia:** Fred Rangel

**Direção de Iluminação:** Anselmo Silva Marinho, Roberto Cristiano Tricarico, Rogério Rogers, Paulo Roberto Miranda Costa Rogers, Paulo Roberto Miranda Costa

**Equipe de Iluminação:** Adalberto Porto da Silva, Alexandre Coutinho da Silva, Feliciano Silva dos Santos, Gabriel Coelho de Oliveira, Geovane de Carvalho Araújo, Maicon Leandro Francisco Cunha, Paulo Cesar Santos das Dores, Rodrigo José Sampaio da Silva, Rodrigo Nascimento dos Santos, Rogério Silva Gomes, Sandro Pinto Brusdzenski, Sérgio de Oliveira Santos, Tiago Roberto de Oliveira e Wagner Mendes Gomes

**Produção de Arte:** Ana Maria Magalhães e Cristina Demier

**Produção de Arte Assistente:** Bianca Romano, Daniel Gras, Fernanda Martins Costa, Leda Van, Leticia Galm e Thereza de Medicis

**Equipe de Apoio à Arte:** Alexandre Araújo, Alexandre Francisco, Arquimedes Simões, Ary Francisco, Edson França, Edson Herdade, Ivens Guida, José Leandro Ferreira, Ricardo Nascimento e Roberto Morelli

**Produção de Elenco:** Luciano Rabelo

**Instrutora de Dramaturgia:** Paloma Riani

**Direção Musical:** Mariozinho Rocha

**Produção Musical:** Eduardo Queiroz

**Caracterização:** Alê De Souza e Gilvete Santos

**Equipe de apoio à caracterização:** Alessandro Nogueira, Ana Paula Barbosa, Barbara da Silva, Carlos Soares, Catarina Ana, Cristina Moura, Daniele Louro Greenhalgh, Eric Aben, Jaciara Santos do Nascimento, JoLossano, Juliana Lleli, Luzia Pereira, Maria Iolanda, Matheus Pasticchi, Regina Chipolesch, Rosa Silveira, Rosevania Correia, Rosimery Lima, Erica Dutra, Santuzza Petronni, Sumaia Assis Amaral, Tatiana Cerqueira e Willians Graça Curvelo

**Edição:** Fabricio Ferreira, André Leite, Wilson Fragoso, Marcos Pereira Lisboa e Ghynn Paul

**Equipe de Vídeo:** Clovis Alberto Antonioli, Gabriel Xavier, Gilberto dos Santos Martins e Alexandre Carpi Barros

**Equipe de Áudio:** Eduardo La Cava, Diogo Santos de Oliveira, Fabio Ferreira da Silva, Gabriel Páscoa, Gilberto Ramiro de Souza Júnior, Gustavo Borges Longuinhas, Jocimar Marques Cardoso, Pablo Mendonça da Rocha, Eduardo Barros e Diego Monsorens

**Colorista:** Saulo Silva

**Sonoplastia:** Nelson Zeitoune, Marcelo Arruda, Pedro Belo e Franklin Araújo

**Efeitos Visuais:** Toni Cid e Paula Souto

**Efeitos Especiais:** Marcos Soares e Federico Farfan

**Abertura:** Hans Donner, Alexandre Pit Ribeiro, Roberto Stein e Orlando Martins

**Direção de Imagem:** Augusto Lana

**Câmeras:** Isac Coelho Bezerra Neto, Marcelo Pereira, Ricardo Petersen, Fábio Mancuso, João Gomez, Cid Rima e Selmo Oliveira

**Equipe de Apoio a Op. de Câmera:** Benedito Marangon, Geilson Tavares Medeiros, Jairo Dias Batista, Marcio Alexandre Braga Calado e Zaify da Silva Sampaio

**Pesquisa de Texto:** Anna Lee

**Continuidade:** Aurora Chaves, Regina Wygoda, Izabella Cid, Claudia Lima e Marcela Marciano

**Assistentes de Direção:** Tila Teixeira, Isabella Teixeira, Joaquim Carneiro, Marcos Pimenta, Bruno Moraes, Carolina Garcia e Alexandre Moretzohn

**Produção de Engenharia:** Luis Otavio Cabral

**Pesquisa de Imagem:** Madalena Prado e Renata Than

**Equipe de Produção:** Rafael Cavalcante, Renata Barreira, Renata Gomes, Sandro Pranto, Thiago Nunes, Norberto Pfeiffer e Chico Marinho

**Coordenação de Produção:** Guto Vaz

**Supervisão Executiva de Produção:** Marcia Azevedo, Andreia Carvana, Heleno Moura, Janice Lana, João Paulo Alcantara, Raul Gama, Vladimir Carvalho e William Barreto

**Produção Executiva:** Marcia Azevedo

**Gerência de Produção:** Simone Lamosa

**Direção de Produção:** Flavio Nascimento

**Equipe de internet:** Ana Bueno, Bianca Kleinpaul, LuisaRody, Natália Hartalian, Rafael Maia, Alice Erlanger, Viviane Figueiredo, Samia Mazzucco, Priscilla Massena, Filipe Lisboa, Bianca Souza, Fábio Rocha, Letícia Pantoja e Daniel Chevrand.