



MARCELO RIVELINO MARTINS DA SILVA

**TÁTICAS PARA SUPERAÇÃO DE DIFICULDADES FINANCEIRAS
EMPREGADAS POR EMPREENDEDORES INDEPENDENTES DO
SEGMENTO DE AUDIOVISUAL**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2019**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

MARCELO RIVELINO MARTINS DA SILVA

**Táticas para superação de dificuldades financeiras empregadas
por empreendedores independentes do segmento de
audiovisual**

Orientador - Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

**Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração das
Micro e Pequenas Empresas da Centro
Universitário Campo Limpo Paulista
para obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2019**

Ficha catalográfica

Elaborada pela biblioteca central da UNIFACCAMP

Silva, Marcelo Rivelino Martins da

Táticas para superação de dificuldades financeiras empregadas por empreendedores independentes do segmento de audiovisual / Marcelo Rivelino Martins da Silva. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2019.

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

I. De Sordi, José Osvaldo. II. Campo Limpo Paulista. III. Título.

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização - Como problema, vislumbram-se as dificuldades financeiras que os realizadores cinematográficos enfrentam no Brasil para finalizarem suas obras. Situação essa agravada nos últimos anos em função de restrições de investimentos públicos no segmento.

Objetivo - Estudar as soluções que os cineastas independentes encontram para produzir os seus filmes em situação de pouco ou nenhum recurso financeiro, buscando, com isso, compreender as táticas utilizadas por eles para superação das dificuldades financeiras para realização de suas produções.

Abordagem metodológica - Na investigação, utilizou-se de abordagem qualitativa abrangendo entrevistas fenomenológicas com produtores fílmicos que desenvolvem seus filmes no Brasil. Foram entrevistados sete cineastas no estado de São Paulo e dois no Rio Grande do Sul. A principal técnica de análise empregada foi análise de conteúdo.

Resultados alcançados - A pesquisa catalogou vinte e cinco táticas, sendo sete identificadas na revisão teórica. Das dezoito táticas originais, oito são direcionadas para a captação de recursos e dez para a redução de despesas que foram identificadas pela pesquisa.

Implicações práticas - As táticas identificadas podem ser usadas individualmente ou combinadas, em muitos casos, para aumentar o ingresso de recursos em suporte à filmagem ou para reduzirem os seus custos de produção.

Contribuição - Colocar à disposição dos cineastas um conjunto de táticas que podem ser adotadas para superação de dificuldades para a produção cinematográfica. Na área acadêmica, um recorte de estudo tático prático-teórico em um campo pouco explorado pelos pesquisadores que é o do cinema independente.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Táticas. Filme. Cinema.

Tactics to overcome financial difficulties employed by entrepreneurs independent of the audiovisual segment

ABSTRACT

Contextualization - As a problem, we can see the financial difficulties that film directors face in Brazil to finish their works. This situation has worsened in recent years due to restrictions on public investment in the segment.

Objective - To study the solutions that independent filmmakers find to produce their films in a situation of little or no financial resources, thus seeking to understand the tactics used by them to overcome the financial difficulties to carry out their productions.

Methodological approach - In the investigation, a qualitative approach was used understanding phenomenological interviews with filmmakers who develop their films in Brazil. Seven filmmakers in the state of *São Paulo* and two in the state of *Rio Grande do Sul* were interviewed. The main analysis technique employed was content analysis.

Results achieved - The research catalogued twenty-five tactics, seven of which were identified in the theoretical review. Of the original eighteen tactics, eight are aimed at fundraising and ten are directed at reducing expenses that have been identified by the survey.

Practical Implications - The tactics identified can be used individually or combined, in many cases, to increase the input of resources in support of filming or to reduce their production costs.

Contribution - Making available to filmmakers a set of tactics that can be adopted to overcome difficulties for cinematographic production. In the academic area, a clipping of practical-theoretical tactical study in a field little explored by researchers that is that of independent cinema.

Keywords: Entrepreneurship. Tactics. Film. Cinema.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Táticas versus formas de captação-redução na teoria	23
Tabela 2 - Quadro de contatos	39
Tabela 3 - Tipologia Tática	42
Tabela 4 - Táticas de revisão teórica versus funções organizacionais	47
Tabela 5 - Relação entre diretores e táticas de captação	48
Tabela 6 - Táticas de captação de recursos versus funções organizacionais.....	57
Tabela 7 - Táticas de redução de despesas	58
Tabela 8 - Táticas de redução de despesas versus funções organizacionais	69
Tabela 9 - Táticas consolidadas	69
Tabela 10 - Táticas consolidadas versus funções organizacionais	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Combinação qualitativa.....	76
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização.....	1
1.2	Justificativa e relevância	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	Táticas operacionais para capitalização fílmica.....	7
2.1.1	Tática operacional: Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding e crowdsourcing</i>) para produção de filmes.....	8
2.1.2	Tática operacional: Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual.....	10
2.1.3	Tática operacional: Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes.....	12
2.1.4	Tática operacional: Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendimento cultural	15
2.1.5	Tática operacional: Criação de canais independentes no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos..	16
2.1.6	Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida.....	18
2.1.7	Tática operacional: Capitalização por filmagem de textos conhecidos na literatura	20
2.2	Produção fílmica	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	Caracterização da pesquisa	27
3.2	Sujeitos da pesquisa	29
3.2.1	Seleção dos entrevistados	29
3.2.2	Coleta de dados	30
3.2.2.1	Fases da entrevista	31
3.3	Ferramentas de coleta.....	33
3.4	Procedimentos de coleta.....	34
3.5	Análise dos dados	36
3.5.1	Perfil dos respondentes.....	39

3.5.1.1	Realizadores do RS.....	39
3.5.1.2	Realizadores de SP	40
4	RESULTADOS ENCONTRADOS.....	41
4.1	Táticas operacionais de revisão teórica.....	43
4.1.1	Tática operacional: Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding e crowdsourcing</i>) para produção de filmes	44
4.1.2	Tática operacional: Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual	44
4.1.3	Tática operacional: Economia da cultura - Utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes.....	45
4.1.4	Tática operacional: Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural.....	45
4.1.5	Tática operacional: Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos	46
4.1.6	Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa	46
4.1.7	Tática operacional: Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura	47
4.2	Táticas operacionais de entrevista com os cineastas.....	48
4.2.1	Táticas operacionais de captação de recursos	48
4.2.1.1	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme por investimento monetário de patrocinadores locais.....	48
4.2.1.2	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme via patrocínio com serviços	50
4.2.1.3	Tática operacional: Efeito primeira vista	51
4.2.1.4	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme de longa-metragem pela biografia fílmica do realizador perante patrocinadores potenciais	52
4.2.1.5	Tática operacional: Somatório de forças para agregar recursos.....	53
4.2.1.6	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme pela utilização de recursos disponíveis com amigos	54

4.2.1.7	Tática operacional: Festas para arrecadação de caixa	55
4.2.1.8	Tática operacional: Viabilização financeira do filme pela adequação do projeto fílmico ao patrocinador, mas sob controle do realizador	56
4.2.2	Táticas operacionais de redução de despesas	58
4.2.2.1	Tática operacional: Recurso próprio aplicado em estrutura fílmica	58
4.2.2.2	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme via aplicação eficiente dos recursos particulares.....	59
4.2.2.3	Tática operacional: Redução de custos com redução de tempo de produção pelo afinamento da equipe com trabalho do diretor	60
4.2.2.4	Tática operacional: Adaptação circunstancial às adversidades evitando procrastinar atividades	62
4.2.2.5	Tática operacional: Aprendizagem pessoal multifuncional com cineastas mais antigos	63
4.2.2.6	Tática operacional: Adequação do roteiro ao capital disponível	64
4.2.2.7	Tática operacional: Adequação por temporalidade - A agenda de produção	65
4.2.2.8	Tática operacional: Viabilidade financeira do filme por apoio de amigos.....	66
4.2.2.9	Tática operacional: Fusão teatro com cinema.....	67
4.2.2.10	Tática operacional: Foco no talento dos atores ao invés dos custos de produção	68
4.2.3	Táticas operacionais consolidadas	69
4.2.3.1	Tática operacional: Parceria entre produtores e prefeituras para locações em prédios públicos	70
4.2.3.2	Tática operacional: Vaquinha virtual	71
4.2.3.3	Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida.....	71
4.2.3.4	Tática operacional: Livro acompanhando o filme para gerar público e recursos.....	72
4.2.3.5	Tática operacional: Divulgação nas redes sociais para captação de colaboradores	73

4.2.4	Composição tática	74
4.2.4.1	Tática operacional: Composição tática para longas independentes	74
4.2.5	Combinação de tática operacional	75
4.2.6	Diferenças entre Táticas operacionais Consolidadas, Composição Tática e Combinação Tática	78
4.3	Comparativo entre Revisão Teórica e Entrevista com os cineastas	79
4.3.1	Valor dos filmes	80
4.3.2	Captação de recursos	81
4.3.2.1	Táticas com foco no patrocínio.....	81
4.3.2.2	Outras táticas.....	82
4.3.3	Redução de despesas.....	83
4.3.3.1	Táticas identificadas.....	83
4.3.3.2	Táticas não identificadas.....	83
4.3.4	Sugestões.....	84
4.3.5	Consolidadas.....	85
4.3.6	Abordagens diferenciadas	85
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
6	CONCLUSÕES	90
6.1	Conclusões específicas.....	90
6.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	91
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	102
	APÊNDICE B - RELAÇÃO DE ENTRADAS DE RECURSOS E SAÍDAS A SEREM RESOLVIDAS	103
	APÊNDICE C - MATRIZ TÁTICA E O PRATICANTE.....	105

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como objeto de estudo as fontes de recursos distintas daquelas disponibilizadas pelos órgãos público para o apoio a realização de projetos fílmicos. O objetivo geral é identificar as táticas empregadas por empreendedores independentes do segmento de audiovisual brasileiro, utilizadas para superar as restrições financeiras na produção de seus filmes, em especial aquelas distintas da captação através da Lei do Audiovisual, Lei Rouanet ou outras linhas de crédito associadas a órgãos públicos.

Para melhor compreensão de como se trabalhou o objetivo para que se pudesse atingi-lo, este foi decomposto em dois objetivos específicos:

- a) estudar as táticas empregadas pelos produtores independentes quanto à captação de recursos em apoio a produção cinematográfica de pequeno vulto;
- b) estudar as táticas empregadas pelos produtores independentes quanto redução de custos associados a produção cinematográfica de pequeno vulto.

1.1 Contextualização

No Brasil, observa-se que a intervenção estatal parece não visar o incentivo à criação de um parque cinematográfico no país (SÁ-EARP; ESTRELLA, 2016). As empresas que conseguem atingir resultados satisfatórios são as de maior tamanho, associadas à indústria cultural, como a Globo Filmes (RUY; PEREIRO; BAAMONDE, 2016; CHAMPANGNATTE, 2015) e as empresas internacionais que podem recorrer a táticas restritivas de mercado - como a de venda casada, em que, para poder exibir um filme de grande sucesso, as exibidoras têm de comprar das produtoras filmes financeiramente menores, em geral estrangeiros (SCHRÖDER, 2012).

Do ponto de vista nacional - e mesmo para qualquer país - pode ser interessante aprender sobre como pessoas com poucos recursos, para superar essas barreiras econômicas, conseguem manipular as ferramentas tecnológicas e táticas (WALDFOGEL, 2016; MCKENZIE, 2012).

Cordeiro e La Barre (2011) afirmam que o somatório do referencial teórico da análise fílmica, com o entendimento das especificidades singulares da análise das

facetadas aplicadas na estratificação do conhecimento sobre produtos audiovisuais em ambiente digital, pode ser uma escolha promissora de pesquisa.

Em 2017, foram lançados 158 títulos nacionais e contabilizados 181,2 milhões de espectadores para o total de filmes, incluindo os estrangeiros, em cinemas brasileiros. O filme nacional mais exibido foi *Minha Mãe é Uma Peça 2*, com público de 5,2 milhões de pessoas. As produções internacionais venderam 163,7 milhões de ingressos no Brasil. O filme estrangeiro mais visto no país foi *Meu Malvado Favorito 3*, com 9 milhões de espectadores (ANCINE, 2018). Apesar do número aparentemente expressivo de ingressos vendidos para filmes brasileiros, houve uma queda em relação ao ano anterior, enquanto os filmes de fora tiveram um acréscimo de 10 milhões de bilhetes vendidos.

Em relação aos números do cinema internacional, no de 2018, no Brasil o filme mais assistido foi *Vingadores Guerra Infinita*, com quase 15 milhões de espectadores (ANCINE, 2019b). Entretanto, observou-se uma queda de quase 20 milhões de espectadores no público geral, mesmo levando em conta os números positivos do público brasileiro, o que significa uma queda de vendas de ingressos nos filmes de origem estrangeira (ANCINE, 2019b).

Em 2018, o número de espectadores para os filmes brasileiros foi de 23,25 milhões. O total de espectadores neste mesmo ano foi de 161 milhões de pessoas em nosso país. O filme mais visto foi *Nada a Perder*, que auxiliou no crescimento de 25,3% para a audiência nacional em relação aos números apresentados em 2017 (ANCINE 2019a), no entanto, a participação no total do mercado de cinema, que, para os filmes nacionais, representou 14,4%, esteve abaixo dos picos de público que ocorreram em 2012 (18,6%) e em 2014 (16,5%) (ANCINE, 2019a).

Ainda conforme a mesma fonte, um fato positivo foi que, em 2018, o número de salas exibidoras no Brasil chegou a 3.356, batendo a marca das 3.276 salas de 1975, que era o maior número da série histórica (ANCINE, 2019b).

No segmento da indústria de cinema americano, os grandes estúdios podem investir valores de U\$ 100 milhões de dólares “na produção de um único filme” (WALDFOGEL, 2016, p. 756). Esse valor foi ultrapassado em 2003 (BBC BRASIL, 2004) com investimentos da iniciativa privada que incluem a venda de direitos autorais sobre

a produção dos filmes do produtor para outras produtoras (DINIZ, 2014) ou investimentos de Wall Street (FERREIRA, 2016).

No Brasil, as chamadas públicas do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Audiovisual (PRODAV) financiam obras cinematográficas com recursos do Fundo Brasileiro de Audiovisual (FSA), que é “utilizado no financiamento de programas e projetos voltados para o desenvolvimento das atividades audiovisuais” (BRASIL, 2006) e se divide em linhas de suporte automático que podem ser lançadas por editais. Essas linhas, por sua vez, podem se subdividir em módulos (ANCINE, 2017). O edital do Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Audiovisual PRODAV 06/2017 – Suporte Automático/Linha de Desempenho Comercial foi estruturado em três módulos: Produção, Distribuição e Programação. No módulo Produção, em 2017, para produtoras independentes, R\$ 50 milhões foram aplicados em 63 empresas. Destas, as que receberam mais recursos foram: Gullane Entretenimento (R\$ 4,1 milhões); Lereby Produções (R\$ 3,9 milhões) e Atitude Produções (R\$ 3,8 milhões). Esse valor cai para no máximo R\$1,8 milhões por projeto em editais para filmes de baixo orçamento, que são uma outra forma de financiamento (MOURA, 2017).

Assim, apesar do investimento viabilizado pelo governo brasileiro, pode ser muito difícil comparar em valores, retorno e em termos de equidade de resultados econômicos e de desenvolvimento cultural, o efeito dos recursos nacionalmente despendidos com aqueles aplicados pela indústria estadunidense – que domina e é referência na arte cinematográfica. Essa dificuldade de comparação, no entanto, não impede, mas contribui para que se imagine o quão importante pode ser a criatividade de nossos realizadores nacionais em encontrar soluções frente a uma miríade de dificuldades interconectadas para poderem trabalhar na área do audiovisual.

O PRODAV 07 – Suporte Automático/Linha de Desempenho Artístico, para produtoras independentes nacionais cujos filmes foram lançados em 2015, destinou R\$ 3.027.989,82 para o filme Casa Grande, da Migdal Produções Cinematográficas, e R\$ 2.748.091,60 para o filme Que Horas Ela Volta, da África Filmes. Estes foram os dois filmes que mais receberam recursos de um total de R\$ 20 milhões em recursos distribuídos (REVISTA DE CINEMA, 2018).

Percebe-se, pelo comparativo existente entre o cinema brasileiro e o estadunidense e pelos exemplos teóricos citados a seguir – bem como aqueles que serão

detalhados no próximo capítulo –, que existem muitos obstáculos, não somente financeiros, para a realização de filmes por parte dos médios e pequenos empreendedores culturais de audiovisual no Brasil. Dentre eles estão: a burocracia como carga legal e administrativa envolvendo diversos procedimentos que geram custos (SILVA, 2013); a competição nacional e internacional com outras formas de entretenimento que demandam investimento econômico para os filmes poderem ser exibidos com qualidade Schröder (2012); e as dificuldades em se obter recursos por iniciativa própria (MARTINS; TAVARES; RODRIGUES, 2016).

Na América do Norte, essas dificuldades foram superadas com aporte público para criar uma indústria cinematográfica. Lá, o governo dos Estados Unidos não só incentivou o cinema como o transformou em uma política de Estado muito organizada e agressiva, devido a sua importância cultural, educacional, social, política e econômica (MAYA RETAMAR, 2013). O resultado disso foi que Hollywood ainda hoje é um forte produtor cinematográfico e, até recentemente, mesmo na Europa, os filmes europeus não tinham condições de competir de igual para igual com os estadunidenses dentro de suas próprias fronteiras (SOUSA, 2013). Um relatório do Observatório Europeu de Audiovisual de 2012, usado para demonstrar a presença americana no continente europeu, examinando o *market share* dos cinemas nacionais do continente, demonstra que Portugal é o país que obtém o pior desempenho do continente. O número de ingressos vendidos pelo cinema português corresponde a apenas 0,7% do total de espectadores portugueses enquanto na França, que tem os melhores resultados, este percentual chega a apenas 41,6% do total de filmes vistos no país.

Enquanto isso, no Brasil, as empresas procuram apoio do Estado, mas algumas vezes o que acontece é que os empreendedores independentes em audiovisual de pequeno e médio porte utilizam diversas táticas – como as citadas por Valiati e Tietzmann (2015), Joshi (2015) e Butticcè, Colombo e Wright (2017) – para superar as dificuldades econômicas impostas de forma natural ou pela concorrência. Para qualquer país, torna-se interessante aprender sobre como pessoas com poucos recursos conseguem manipular as ferramentas tecnológicas e táticas para superar essas barreiras econômicas (WALDFOGEL, 2016; MCKENZIE, 2012).

1.2 Justificativa e relevância

Campos (2005) afirma que existe uma dominação de mercado exercida pelo filme estrangeiro sobre o cinema nacional através de um afunilamento do processo de distribuição e exibição. Conforme se observou na pesquisa de campo, o segmento que em raras ocasiões ocupa uma sala de cinema tradicional é o setor de realizadores independentes de audiovisual. Ele é, geralmente, apenas exibido nas salas de festivais de cinema – na maior parte das vezes municipais - e representa a produção cinematográfica da população brasileira, atendendo às expectativas da pesquisa na área de empreendedorismo em pequenas e microempresas, mesmo podendo contar com agentes de maior vulto em algumas situações.

Este trabalho traz uma contribuição para os cineastas na medida em que discute técnicas para captação de recursos que eles poderão utilizar na realização de novos filmes, com maior lucratividade e menores despesas, desenvolvendo conhecimentos em um segmento importante para a sociedade e evidenciando que há caminhos financeiros para novos produtores além do amparo público. Já para os pesquisadores, a contribuição reside no desenvolvimento de uma teoria para a aplicação das táticas a partir dos próprios praticantes do fenômeno estudado e um levantamento sobre novas possibilidades para os estudos acadêmicos do cinema nacional, especialmente no campo de gestão de cultura e empreendedorismo cultural.

A Federação das Indústrias do Estado Rio de Janeiro (FIRJAN), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Ministério da Cultura (MINC), segundo Alves e Souza (2012), eram no início da década três dos principais agentes que potencializavam o envolvimento entre cultura e economia no Brasil. Porém, com a extinção do MINC em 2019, observa-se que esse relacionamento fica comprometido. A necessidade institucional de parcerias privadas do cinema independente, diante de um cenário de escassez de financiamento público (o porquê não depender somente do Estado para realizar filmes), lança a urgência de novas alternativas por parte daqueles que vivem ou querem viver do audiovisual. Frente a essa evidência o leitor-pesquisador poderá analisar até que ponto essa é uma temática que está surgindo na literatura, apresentando claramente a importância do que foi explorado neste trabalho.

Percebe-se que existem muitos obstáculos à realização de filmes por parte dos pequenos empreendedores culturais de audiovisual, pois a burocracia excessiva, os oligopólios, a competição nacional e internacional, as dificuldades em se obter recursos por iniciativa própria, dentre muitas outras causas elevam os custos totais da produção cinematográfica (MARTINS; TAVARES; RODRIGUES, 2016; SILVA, 2013; SCHRÖDER, 2012).

Além de todas as consequências originárias dos complicadores supracitados, e que constituem uma parte dos possíveis problemas de natureza burocrática que delimitam o espaço de trabalho de um filme ou sua produção, podemos inferir outros fatores que representam entraves tais como: ações da concorrência que provoquem escassez de recursos dentro de um determinado ambiente, atrasos na liberação de documentos, coprodutores com diferença de opinião sobre como certas cenas devem ser gravadas ou como lucros devem ser compartilhados, equipes despreparadas ou patrocinadores indecisos. Forma-se, assim, um ambiente com muitos problemas que precisam ser superados.

Todos esses desafios, entre outros, são perpassados pela questão financeira na gestão de negócios e, embora não sempre resolvidos, podem ser minorados, enfrentados ou superados pelas ações de captação de recursos, como também pelas ações de redução de custos necessários à produção fílmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os dados neste capítulo correspondem às táticas que foram encontradas durante a Revisão Teórica entre diversos textos e autores, inicialmente encontraram-se 09 táticas possíveis e que estão enumeradas no item 3.2.2.1, porém, devido a uma leitura mais aprofundada e exigências maiores da pesquisa em relação a um projeto de pesquisa, 02 delas foram excluídas. Essas táticas são Utilização de Estrelas Para Captação de Recursos e Coprodução A retirada das mesmas será melhor tratada no item em que estão enumeradas.

2.1 Táticas operacionais para capitalização fílmica

Embora pareça simples conceituar estratégia e tática, pode demandar o uso de referências em diversas épocas. Joia e Ferreira (2005) afirmam que o conceito de Estratégia é um dos temas que os acadêmicos mais estudam no campo da administração. Pereira, Silva e Lopes (2014) citam que estratégia seria criar uma posição valiosa e exclusiva através de um conjunto de atividades e, também, que estratégia é um padrão que integraria a organização em um todo coerente.

Medeiros (2017) observa que estratégia equivale às decisões de ações e planos que são tomados no nível mais alto da empresa, enquanto compara tática a nível gerencial e relativos na organização como um todo, mas as decisões em sistemas menores como Marketing ou RH. Em outro contexto de pesquisa, Barros *et al.* (2016), estudando estratégias reprodutivas de peixes, definem Estratégia como um conjunto de características e, apesar de não definirem táticas, estabelecem que estas compõem as estratégias, o que permite concluir que estratégias são compostas por táticas.

Ora, se Estratégias correspondem a atividades administrativas que dirigem uma organização e táticas a atividades gerenciais que correspondem a setores, a inferência que estratégias são compostas por um conjunto de táticas está correta. Nesse caso, para efeito desta pesquisa, aplicando esse conceito a uma realidade de cineastas independentes, táticas estão conexas ao gerenciamento dos filmes que eles produzem, enquanto estratégias estão ligadas às atividades administrativas conduzidas de suas produtoras ou trabalho como diretor.

No caso deste trabalho, é possível assumir que Estratégia é o padrão que integra as pequenas empresas ou empresários realizadores de uma obra audiovisual para estabelecer as ações por elas realizadas para a produção de um filme. O conjunto de atividades para criar uma posição vantajosa e exclusiva são as diferentes táticas encontradas nos referenciais teórico e pesquisa fenomenológica aplicadas individualmente ou em combinação da teoria com a prática.

Mckenzie (2012) lança luzes sobre a pesquisa acadêmica de cinema no campo internacional. Para ele, a economia para a indústria cinematográfica é um campo promissor de trabalho em que é possível pensar alternativas melhores para a produção de obras audiovisuais. O autor aponta que há um crescimento na pesquisa científica sobre o assunto nas últimas duas décadas e que, além de artigos, existem também bons livros como os publicados por Litman (1998) e Caves (2000).

Ainda a respeito da pesquisa acadêmica sobre produção e realização cinematográfica, mas em nível nacional, Amâncio e Nuñez (2017) observam que existe um aumento exponencial desse tipo de investigação nas universidades brasileiras apesar de o número de teses e dissertações ser ainda muito pequeno. Conforme os autores a associação que agrega os pesquisadores e promove pesquisa na área é a Sociedade Brasileira dos Estudos de Cinema e Audiovisual (SOCINE) criada em 1996.

As táticas abaixo correspondem a aquelas que foram encontradas durante a Revisão Teórica. Os itens do presente capítulo de 2.1.1. a 2.1.7 referem-se às táticas oriundas da investigação teórica, os elementos do capítulo 4 do item 4.1.1 a 4.1.7 referem-se a essas mesmas táticas do ponto de vista da Fórmula PMEST. O subtítulo Descrição Teórica, condizente ao conteúdo das táticas, estabelece a relação entre os dois capítulos.

2.1.1 Tática operacional: Patrocínio com financiamento coletivo (*crowdfunding e crowdsourcing*) para produção de filmes

Descrição Teórica: O *crowdfunding* refere-se a grupos colaborativos que patrocinam projetos, dentre eles filmes. A mobilização desses grupos pode ocorrer por força de motivações sociais, por afinidade de interesse ou por rede de network. Butticè, Colombo e Wright (2017) afirma que *crowdfunders* em série conseguem melhores resultados do que aqueles que utilizam essa tática apenas por uma só vez. Isso porque

ganham experiência e desenvolvem competências para fazer contatos e, por vezes, conquistam a simpatia de pessoas que podem investir neles em uma segunda oportunidade. Um exemplo é o filme “*One Day on Earth*”, de 2012, com direção de Kyle Ruddick (SOARES, 2016b).

Valiati e Tietzmann (2015) sustentam que o *crowdfunding* se tornou viável no Brasil como opção para as obras fílmicas de baixo orçamento e, para os cineastas que ingressam no mercado, representa uma alternativa complementar aos meios tradicionalmente utilizados na captação de recursos. Esses mesmos autores, porém, salientam que, apesar do aumento do panorama promovido pela evolução tecnológica para os realizadores audiovisuais independentes, aqueles projetos que estiverem melhor organizados formal e esteticamente e com prazo fatal definido é que terão maiores chances de receber financiamento.

Já o *crowdsourcing*, conforme Valiati e Tietzmann (2015), vem a ser a colaboração e troca de ideias, utilizando como veículo a Internet. O *crowdfunding* é uma das suas possibilidades de realização, mas com interesse financeiro. Nessa vertente, utilizada com sucesso para produção de diversos tipos de conteúdo audiovisual, uma pessoa com um projeto o apresenta a sua rede de contatos e, na hipótese de este ser bem-sucedido na captação de recursos, oferece recompensas aos doadores.

Frente às novas alternativas geradas pela conectividade, segundo Telo (2011), o envolvimento do público se dá a partir de quatro frentes e muda as convenções de criação e consumo em relação aos bens culturais. As frentes enunciadas pelo autor são: a “abertura tecnológica”, que é exemplificada com o movimento de software livre; “o acesso e apropriação de conteúdos”, como no Creative Commons; a “abertura de processos”, que reúne criadores e comunidades de pessoas interessadas na consolidação de projetos - hipótese em que se verificam os financiamentos; e a “abertura de experiência”, que permite, por diversos meios, proporcionar uma experiência complementar aos participantes.

As mudanças de ordem interativa são também uma questão levantada por Waldfogel (2016), que observa a explosão do cinema devido à evolução tecnológica, uma vez que este, antes, era controlado pelos grandes estúdios de Hollywood e agora se popularizou no mundo inteiro, permitindo globalmente a inserção de novos empreendedores culturais, além de utilizar diversas ferramentas, como o investimento

de populações ou redes de contato de realizadores cinematográficos em projetos de interesse coletivo.

Com referência à literatura acadêmica sobre empreendedorismo, Azevedo (2015) observa que os empreendedores apontam algumas dificuldades e limitações para a tática, que seriam o medo de não atingir a meta e, caso ela seja atingida, da demora de entrega de recompensas aos colaboradores. Destacando, ainda, como percepções importantes para aqueles que desejarem usar o *crowdfunding* que uma campanha bem-sucedida precisa de um bom tempo para ser realizada e a divulgação boca a boca, ou pedir apoio um por um, em se tratando do caso de filmes, continua sendo muito importante.

2.1.2 Tática operacional: Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual

Descrição Teórica, convém, inicialmente, destacar a escolha dessa tática, já que nem sempre o apoio do poder público, às iniciativas de produção audiovisual realizadas por empreendedores culturais, passa pelo investimento financeiro propriamente dito.

Os cineastas independentes podem realizar filmes que divulguem aspectos institucionais dos municípios ou, mais propriamente, seus lugares turísticos e, em contrapartida, as prefeituras podem emprestar locais históricos ou cidades cinematográficas como locações de cenas, sem cobrar para que os diretores filmam nas localidades. Nesse caso, tem-se uma tática para otimização de recursos para os empreendedores em audiovisual, mas as produções também interessam às cidades em que são realizadas.

Diniz e Faria (2012) apontam para o fato de que a localização de equipamentos culturais pode apresentar efeitos positivos sobre um território por intermédio da geração de empregos e de renda. Com a captação de recursos estruturais, possibilitada por esse tipo de tática, os produtores dos filmes podem investir sua verba em outros itens, como para contratarem atores mais caros ou investir em maior quantidade de diárias para gravação.

Com respeito ao empreendedorismo cultural por parte do apoio das prefeituras, Martins, Tavares e Rodrigues (2016), em referência ao município de Pelotas/RS,

observam que ali existe um condicionamento por parte da prefeitura de oferecer apoio aos realizadores culturais em troca de atividades realizadas pelos seus grupos.

Uchoa e Dias (2013) recorrem à Michael Porter para examinarem a iniciativa que ocorreu recentemente na cidade de Paulínia-SP para torná-la um local prestigiado dentro do cinema brasileiro. Segundo os autores, nem as trincheiras mais resistentes conseguem resistir ao dinamismo de novos atores. Isso talvez possa ser traduzido no sentido de que aquelas cidades que tomarem a iniciativa de se tornarem polos de cinema podem atingir esse objetivo se trabalharem de forma administrativamente correta. O que permite supor que aqueles cineastas independentes que souberem se aproximar dessas cidades e que possuam certa vocação para iniciativa cultural podem encontrar espaços para desenvolverem seu trabalho de produção.

Não se pode esquecer também o relacionamento entre turismo e cinema. Silva *et al.* (2011) afirma que existe, aparentemente, uma relação entre os filmes e os lugares em que eles contam suas histórias e que o cinema tem sido usado para promover determinados pontos turísticos. A autora salienta que a exposição dada pelos filmes aos pontos turísticos (ou a carência de exposição) os torna significativos, dado que os expõem para muitas pessoas ao mesmo tempo e em diversos lugares (SILVA *et al.*, 2011). Quando uma narrativa mostra esses locais, faz com que as pessoas se transportem para lá, imaginando as situações pelas quais os heróis passam e, por vezes, o público assiste na tela como se fosse parte da vida deles. Corroborando esse argumento, Locks e Tonini (2006, p. 1) menciona que a imagem é “fundamental no momento decisório, quando se trata de escolher um destino turístico”. Um exemplo de filme que utilizou essa tática é “O Tempo e o Vento”, de 2011, com direção de Jayme Monjardim (GAÚCHA ZH, 2012).

Ainda em referência à alternativa, o apontamento possível em sua relação está estabelecido no nome da tática e envolve prefeituras e produtoras, mas também pode estender-se a pessoas ou grupos que assumem o papel das produtoras empresas, tais como realizadores individuais ou produtores de conteúdo para canais do YouTube, além de outras pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuem no papel de fomentadores de recursos.

2.1.3 Tática operacional: Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes

Descrição teórica: A origem do recurso, nesta alternativa, está na publicidade trazida para os filmes através do uso das redes sociais, que permite a divulgação do trabalho do cineasta tornando-o conhecido no meio do audiovisual. Além disso, esta tática possibilita o estabelecimento de network, ajudando a consolidar a formação de diversos tipos de parcerias, bem como outras formas de captação de recursos não somente financeiros.

O gasto em marketing de uma produção visual perpassa as três etapas da cadeia produtiva. Isso pode ocorrer em sua exibição, como no caso de um filme já pronto para a Rede Globo, cujo valor comercial do anúncio em televisão pode variar de pouco mais de R\$22 mil, para o Corujão, até R\$460 mil, no programa Big Brother Brasil - isso para inserções de 30 segundos (GOUVEIA, 2018). Já em relação à distribuição, o diretor de cinema Cláudio Assis (Febre do Rato, de 2011), ao opinar sobre o cinema nacional, diz que, mesmo no que se refere aos melhores filmes, é quase impossível fazer com que cheguem às salas de cinema (TV BRASIL EBC, 2013). Por outro lado, no que diz respeito à produção, podem haver várias despesas, como, por exemplo, para “encontrar a equipe certa para o desafio certo” (CARNEIRO, 2013).

Podendo substituir parcialmente os investimentos citados no parágrafo anterior, a publicidade dos filmes, realizada por cineastas independentes nas redes sociais, pode começar desde antes de sua produção. Nesse sentido, a publicidade pode cobrir um longo período de tempo e se estender diariamente por anos a custos quase zero, permitindo destinar parte dos recursos voltados à propaganda para outras áreas, como pagamento de roteiristas, atores, diretores ou equipe técnica.

Com referência ao empreendedorismo acerca das redes sociais, de acordo com Corrêa e Vale (2017), algo que se percebe é a capacidade dos empreendedores aproveitarem as oportunidades relacionadas aos relacionamentos estabelecidos nas redes, além da repercussão e influência dos atributos pessoais dos empreendedores. O ato de olhar para o cinema brasileiro como uma atividade econômica, do ponto de vista acadêmico, apresenta ainda poucos e recentes estudos (MICHEL; AVELAR, 2014). Conforme observam Michel e Avelar (2014), a cadeia produtiva de cinema é composta por três elos: a produção, a distribuição e a exibição. Logo, no Brasil, tratar o cinema

como uma atividade industrial, com empresas nas três áreas, ainda pode ser considerada uma análise razoavelmente pioneira.

A produção de vídeos, sejam eles filmes ou não, se divide em pré-produção, produção e pós-produção. A fase de pré-produção passa pela roteirização da obra e pela contratação da equipe que deve ter os conhecimentos necessários e suficientes para que o texto ganhe as telas; a fase da produção é aquela em que o roteiro é transformado em um produto audiovisual; e a pós-produção é o momento em que são inseridos os efeitos especiais, a trilha sonora e são levadas a cabo outras decisões que os diretores e donos do filme acharem importantes (SEBRAE, 2008).

A distribuição-comercialização consiste em fazer o filme atingir o tipo de público a que ele se destina. Há filmes que podem ir diretamente para as salas de cinema, para a TV a cabo ou, ainda, para a Internet. De acordo com o formato, se aplica uma técnica diferente de comercialização (SEBRAE, 2008).

A exibição está associada com a ideia de consumo dos filmes (SEBRAE, 2008). As janelas de exibição seriam o tempo que uma produção cinematográfica pode ficar em cada mídia (TV BRASIL EBC, 2017). Em outras palavras, trata-se do tempo que um filme pode ficar no cinema. Depois disso, ele pode ir para a Internet, para a TV a cabo ou, ainda, por último, para a TV aberta.

Todas essas fases demandam um grande investimento financeiro na contratação do roteirista, do diretor, do produtor, da equipe produtora, dos artistas que trabalharão na obra, dos figurantes, das pessoas que vestirão os personagens, de empresas especializadas em participar de editais, de negociação com distribuidores, que podem ou não se interessar pela obra, e com exibidores que podem ou não ter interesse em exibi-la.

Após esses momentos preliminares, pode-se intuir que os custos com a produção cinematográfica são bastante elevados. Quando se fala na utilização das redes sociais como tática para captação de recursos ou para redução de despesas, se está referindo ao uso da tecnologia de Internet para a produção cinematográfica Guerra e Paiva Júnior (2011) chamam de bens simbólicos esses que são produzidos culturalmente, como vídeos ou filmes cinematográficos, e salientam que os bens produzidos pelos empreendedores em cultura, dentre os quais se estabelece o recorte dos

empreendedores em audiovisual, encontram-se em posição de destaque no mundo atual possuindo um valor econômico e, ao mesmo tempo, um valor simbólico.

O valor simbólico de um filme é o valor que ele tem como obra intangível e, portanto, difícil de medir. A própria ANCINE (2013a), ao tratar a questão do fomento, define o cinema como estratégico para o país. Guerra e Paiva Júnior (2011), explicando melhor o valor simbólico, seguindo o estudo de Banks *et al.* (2000), conceituam os empreendedores em cultura como pessoas ligadas à produção de bens e serviços de valor subjetivo, que portam significados como signos, imagens ou símbolos. A formulação desse conceito apresenta também outros elementos como inovação e relacionamento entre local e global mediante a cultura.

Partindo dessa definição, Guerra e Paiva Júnior (2011) relacionam o empreendedorismo em cultura à economia informacional pós era industrial pautada, segundo eles, por redes sociais asseguradas por uma confiança recíproca existente entre os membros que as compõem. Na prática, observa-se uma grande utilização das redes sociais digitais (Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram) por parte dos cineastas para promoverem os seus filmes de diversas formas, desde a fase da escrita do argumento ou do roteiro até a apresentação na TV aberta. Isso parece confirmar os apontamentos feitos acerca da teoria citada.

A forma como eles fazem isso será objeto de estudo na pesquisa de campo que pode dar maiores indícios sobre o uso dessa ferramenta como meio de captação de recursos através da publicidade para a produção fílmica. Além disso, pode ajudar a revelar se ela tem sido ou não, pelo menos em parte, efetiva no Brasil.

Na teoria, Mckenzie (2012) cita o trabalho de Prag e Casavant (1994) como uma das primeiras investigações científicas a respeito da economia nos filmes. Para aferir as receitas, esses autores usaram covariáveis, como orçamento, qualidade, estrela, prêmio, gênero e classificação e, por fim, publicidade - esta última com grande presença.

É possível pesquisar-se de que forma a publicidade auxilia na captação de recursos para a realização de um filme. Sua divulgação, durante vários meses, em todas as redes sociais possíveis pode atingir milhões de pessoas, permitindo, também, o estabelecimento de negociações e parcerias para a realização cinematográfica. Essa tática pode servir para ampla utilização desse tipo de mídia para todo o processo de criação fílmica, que começa na contratação dos atores, passa pela sua divulgação

contínua e vai até a exibição do filme inteiro para grupos fechados de internautas na Internet ou em salas de cinema e, em alguns casos, na televisão. Um exemplo do uso desse tipo de tática é o filme “Vingadores Ultimato” dirigido pelos irmãos Joe e Anthony Russo (PALMERI, 2019).

2.1.4 Tática operacional: Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendimento cultural

Descrição Teórica: Goodwill ou fundo de comércio é o nome dado para ativos intangíveis, de acordo com o que afirma Stewart (1998 apud SOUZA; MONTOVANI, 2007). Esse viria a ser o termo utilizado para contabilizar o valor intelectual de uma empresa, como no exemplo citado pelas autoras da compra da Lotus, avaliada em US\$250 milhões, mas que foi comprada por US\$3,5 bilhões, pela IBM, em 1995. Isso explicaria as formas de captação de recursos exploradas nessa tática.

Conforme Guerra e Paiva Júnior (2011), o capitalismo informacional tem contribuído no crescimento dos bens simbólicos que são exatamente aqueles produzidos pela ação cinematográfica entre outras formas de geração de renda por meio da cultura. Investir na qualificação do produto cultural como um todo pode ser uma forma de contribuir na captação de recursos por parte das produtoras no Brasil.

Alguns cineastas, além de investirem em si mesmos, podem investir no treinamento de equipes para assessorá-los na produção de seus filmes. Essas pessoas participam de muitas produções e podem adquirir uma boa noção de como fazer cinema. Um dos resultados dessa tática pode ser a realização de um maior número de filmes aproveitando o entrosamento da equipe e gerando impacto no setor audiovisual. A fonte de captação de recursos, nesse caso, é a experiência do trabalho da equipe que pode manter ou atrair novos patrocinadores com uma maior confiabilidade gerada em torno do nome do cineasta ou produtora.

Nesse caso, o filme, por ser uma obra de valor imaterial e simbólico, pode fazer com que aumente ou diminua o número de interessados em investir nele próprio conforme varia sua qualidade. Parte dessa qualidade se refere ao conteúdo artístico da obra, outra parte ao trabalho da equipe que a materializa.

Uma das formas em que uma equipe de produção fílmica experiente pode permitir a entrada de recurso de patrocinadores é através do *product placement*. Trata-

se do aparecimento de um produto em uma cena - como se fizesse parte dela, contudo, na realidade, nada mais é do que uma tática diversa de propaganda. Nesse viés, uma história bem contada pode permitir a inserção de vários patrocinadores dentro do cenário, como uma Coca-Cola na mão da mocinha ou uma marca de calça com a qual o herói aparece vestido, lutando contra os vilões.

Segundo Gadia e Ribeiro (2014), é enorme a quantidade de filmes que utilizam o product placement ou merchandising editorial em sequências cinematográficas e, como primeiro exemplo em que isso aconteceu, citam o filme E.T., de Steven Spielberg, em que o personagem principal da narrativa segurava chocolates Reese's Pieces da marca Hershey's. Esse simples gesto teria rendido milhões de dólares para a empresa. Pode-se citar artistas de outras áreas que qualificam de forma simbólica e imaterial o seu trabalho, como no caso da produção de quadros.

Por fim, dialogando e corroborando com o que está escrito nessa descrição tática, Hashimoto e Fonseca Jr. (2018) observam em referência ao estudo técnico. É importante fazer com que os empreendedores percebam que a educação formal é um investimento que pode gerar informações fundamentais para que o negócio que eles administram seja bem-sucedido.

2.1.5 Tática operacional: Criação de canais independentes no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos

Descrição Teórica: Esta tática nada mais é do que a captação de recursos mediante a criação de canal no YouTube com forte apelo audiovisual. Ela ainda é pouco usada pelos cineastas, porém vem se tornando uma das mais promissoras fontes de arrecadação de recursos para quem é ou deseja ser independente. Não é necessário que os filmes já estejam prontos, embora isso possa ajudar bastante, pois depende mais da habilidade do youtuber ou cineasta em conseguir audiência - que será paga pela quantidade de exibições que os vídeos estiverem e não pelo fato deles já terem sido anteriormente produzidos ou não.

A produção de filmes especialmente para sites de compartilhamento de vídeos, com vista à arrecadação de recursos para a produção de mais filmes, vem se tornando uma realidade a partir das webséries, como "3%", de Pedro Aguilheira, que foi produzida

originalmente para o YouTube e acabou ganhando espaço na Netflix (IZEL, 2017). Conforme a fonte citada, os principais fatores que incentivam o audiovisual a conquistar mais espaço na rede mundial de computadores são autonomia, falta de burocracia e agilidade.

Outro exemplo é a websérie “Red”, de 2014, iniciada por Germana Belo e Viv Schiller, que trata da temática do lesbianismo. A série foi vista em mais de 145 países e indicada para NYC Web Festival. Ela foi viabilizada devido à financiamento coletivo (IZEL, 2017). Com isso, constata-se a existência de combinação entre alternativas diversas na busca de formas para a superação de dificuldades econômicas em relação à produção fílmica.

Silva (2017, p. 33), ao estudar diretamente um canal do YouTube com significativa audiência como forma de empreendedorismo e indiretamente o próprio YouTube como plataforma digital, observou quanto ao canal que este utilizava diversos meios estratégicos para atrair consumidores e também patrocinadores apresentando conteúdos inéditos e elementos inovadores e quanto a tecnologia de informação como oportunidade de trabalho para pessoas criativas escreveu que “a interação midiática foi uma reinvenção da própria internet como a produção de conteúdo do e para os consumidores”.

Um canal consegue ganhar, em média, U\$1.000 dólares para cada milhão de visualizações (SUMARES, 2017). Quem paga esse valor é o próprio YouTube, que cobra pelos anúncios que são exibidos nos vídeos e tira uma parte do volume do dinheiro arrecadado para pagar os donos dos canais. Esse lucro mencionado diz respeito apenas à propaganda, já que, para ganhar dinheiro com um canal, há outras maneiras, como colocar patrocinadores dentro de seus vídeos ou convidar empresas famosas para participar deles. No entanto, para que isso aconteça, o canal deve ter um número muito grande de assinantes e youtubers que realmente consigam se expressar bem nesse tipo de mídia.

Cineastas que também atuam como youtubers não são uma novidade no exterior. Curtas e séries são feitos para esse tipo de mídia pelo menos desde a explosão do canal “Lonelygirl15”, da atriz neozelandesa Jessica Rosa (GAZETA DO POVO, 2007). No Brasil, o filme “Eu Fico Loko”, com o youtuber Christian Figueiredo, feito para o

cinema, teve 555 mil espectadores em três meses no ano de 2017, mas poderia ter tido mais, pois Figueiredo tinha, à época, um canal com 7 milhões de inscritos (FOLHA, 2017).

A parceria entre diretores de cinema e youtubers pode ser uma forma de ambos vencerem as barreiras existentes para que o filme apareça dentro das salas de exibição no país. Isso força os cineastas a buscarem novas táticas para conseguirem exibir seu produto no mercado de trabalho. Uma dessas táticas consiste em reunir talentos de diferentes origens, mas que, somados, oferecem às equipes uma chance de competir ou de sobreviver em um mercado amplamente competitivo - isto é, promovendo uma produção de qualidade com material focado no interesse da Internet.

Youtubers podem ser cineastas, mas podem também ser apenas apresentadores de programas televisivos. Entretanto, esse perfil, associado a um realizador de cinema, pode ser a receita certa para um canal com milhões de visualizações por mês e uma receita líquida que mantém esses profissionais sobrevivendo no mercado - mas também pode abrir as portas para voos maiores, como em programas de televisão. No que diz respeito a isso, talvez o melhor exemplo seja o grupo Porta dos Fundos (HOJE EM DIA, 2016).

2.1.6 Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida

Descrição Teórica: Trata-se de sequências de filmes famosos que tenham público garantido e permitam a produção de várias sequências. Joshi (2015) cita essa possibilidade como sendo uma tática muito comum usada pelas *mayors*; no entanto, esta também pode ser aplicada por cineastas independentes fora do Brasil, pois existem casos de filmes de baixo orçamento que tiveram continuações e fizeram muito sucesso comercial.

Tais filmes independentes, como será citado nos exemplos, foram realizados sem muita captação de recursos. Em geral, são filmes que custaram pouco e tiveram um sucesso comercial que os coloca em condições de competição mesmo com produções de Hollywood.

Um dos casos mais icônicos é o filme “Atividade Paranormal”, de 2009. Com direção de Oren Peli e um custo de US\$15 mil, o filme teve rendimento de US\$193

milhões e ganhou diversas sequências devido ao grande impacto que teve no público (GAÚCHA ZH, 2017). Enquadra-se, portanto, na tática acerca da qual se está discutindo.

Outro filme que foi realizado com valores que seriam suportados no cinema brasileiro foi “Mad Max”, de 1979 e com direção de George Miller, que saiu por US\$200 mil e faturou mais de US\$100 milhões (GAÚCHA ZH, 2017).

A lista de filmes americanos que foram produzidos com poucos recursos e faturaram muito inclui, entre outros; “Halloween”, de 1978, com direção de John Carpenter, que saiu por US\$325 mil e faturou US\$170 milhões (BRUZZI, 2017); “A Noite dos Mortos Vivos”, com direção de George A. Romero, de 1968, com orçamento de US\$114 mil e faturamento de US\$30 milhões (BRUZZI, 2017); “Sexta Feira 13”, de 1980, dirigido por Sean S. Cunningham, que teve custo de US\$500 mil e renda de US\$39,7 milhões (O GLOBO, 2013); e “A Bruxa de Blair”, de 1999, de Daniel Myrick e Eduardo Sanchez, com custo de US\$60 mil e retorno de US\$248.300 milhões.

Existem muitos outros filmes que foram produzidos com valores relativamente baixos, porém tomou-se como referência para investigação o limite de US\$1 milhão como valor referencial máximo para ser realizado por cineastas independentes nacionais.

Os fatores que explicam como esses filmes são possíveis demandam um estudo à parte e uma análise específica sobre a forma como eles foram produzidos pela indústria internacional, especialmente a americana, com o objetivo de verificar se esse fenômeno poderia ser repetido no Brasil e de que maneira isso deveria ocorrer.

Essa tática não iria ser inserida na pesquisa pois embora existam filmes de baixo orçamento conhecidos mesmo entre os americanos, como os citados nos exemplos acima, com valores que podem ser praticados pelos independentes brasileiros, porém pouco se falava nesse em continuações produzidas por independentes nacionais. No entanto durante a pesquisa entre os cineastas independentes foi localizado exemplo dessa tática sendo aplicada, o que justifica a permanência deste tópico como alternativa possível para os cineastas locais.

2.1.7 Tática operacional: Capitalização por filmagem de textos conhecidos na literatura

Joshi (2015) cita a adaptação de livros muito conhecidos, ou best-sellers, como a série “Harry Potter”, como forma de fazer com que os filmes tenham uma boa renda. Essa seria uma variante da primeira tática só que com livros e não com filmes. A diferença está no risco comercial, visto que não é o mesmo tipo de mídia. Também seria mais simples de ser executada pelos independentes internacionais, já que raros entre eles têm um filme de sucesso para dar continuação. Entretanto, eles poderiam fazer filmes de livros famosos - e alguns desses filmes poderiam perfeitamente ser de baixo custo - e com a possibilidade de serem mais interessantes para potenciais patrocinadores do que produções autônomas sem esse tipo de apelo.

O “Senhor dos Anéis” vendeu 150 milhões de cópias e a série “Harry Potter”, 650 milhões. Segundo o site Terra (2015), livros famosos vendem milhões de cópias. Benicá (2016) afirma que, por conta desse potencial mercadológico aliado com o cinema, existe a possibilidade de se gerar um fluxo monetário gigantesco. Tal fato explicaria o interesse dos produtores e cineastas em realizar esse tipo de parceria, visto que teriam “expectativa de altos lucros”. Benicá (2016) cita, ainda, Barbosa (2010), que opina que livros atrativos podem ter os mesmos ingredientes de filmes atrativos.

Além disso, Benicá (2016) classifica subtáticas da tática em estudo para textos famosos ou consagrados como a publicação seriada. Esta diz respeito a livros com continuação sem que seja contado o final da história. Esses livros fariam o público comprar novos números para saber a continuação e isso aumentaria os lucros. Essa prática é bastante comum no cinema. Por exemplo, o filme do livro “A Coisa”, de Stephen King, é feito em duas partes e, quem quiser saber o final da história, terá de comprar o livro original, encontrar a versão antiga do cinema ou esperar até que a nova seja lançada. Essa obra fílmica adaptada de um livro interessa aos fãs do gênero de terror e os estúdios de cinema, obviamente, estão dispostos a transformar esse gosto em dividendos financeiros.

É possível observar esse tipo de marketing também em desenhos japoneses. Primeiramente, são escritos os mangás, que seriam equivalentes aos gibis brasileiros, e, logo em seguida, todas as revistas são lançadas em desenho animado a fim de agradar as dezenas de milhões de jovens japoneses que as assistem e outros tantos milhões ao

redor do mundo. Só esse mercado movimentava em torno de US\$3,6 bilhões por ano (TOBACE, 2015).

Como exemplo de produções japonesas que seguem a prática de trazer desenhos famosos da literatura em quadrinhos para a tela da televisão ou para a Internet, pode-se citar Dragon Ball e Cavaleiros do Zodíaco (CRUZ, 2008).

Não se pode ignorar, também, o fato de que hoje em dia boa parte dos filmes de sucesso em Hollywood são inspirados em histórias em quadrinhos, como, por exemplo, “Homem Aranha”, “Thor”, “Liga da Justiça” e tantos outros títulos programados para os próximos anos e que atraem milhões de dólares e de espectadores por materializarem fortes razões. As majors competem entre si com lançamentos bem elaborados desse gênero (SOARES, 2016a). Somente o filme “Vingadores - Guerra Infinita” faturou mais de US\$1 bilhão em apenas 11 dias (FOLHA, 2018).

Garcia (2018), estudando as adaptações para o cinema de obras consagradas da literatura, observa que podem haver vários ganhos com esse tipo de tática, seja em renda nas bilheterias, como as indústrias ganham com produtos das adaptações que isso pode gerar um mercado promissor com várias oportunidades.

Leonel (2017), em referência à indústria criativa no seu aspecto de direitos autorais, observa que o direito nacional brasileiro não está adaptado às novas exigências por ela trazidas e questões relacionadas às políticas governamentais. Educação e empreendedorismo são importantes para privilegiar um ambiente de inovação e processos de cocriação que aparecem no mundo empresarial, especialmente ao se tratar dos direitos autorais que é considerado pelos pesquisadores citados como um tabu e cuja revisão é de caráter urgente.

Para os independentes, poderia ser muito cara a produção de obras literárias recentes devido à liberação dos direitos autorais. Diante disso, uma saída poderia ser a gravação de filmes sobre personagens que tenham caído em domínio público, como “Frankenstein”, de 1803, ou “Drácula”, de 1897, ou ainda textos de Júlio Verne ou Edgar Allan Poe, por exemplo, também do século XIX, entre outros.

Esta tática também não seria inserida na pesquisa, mas a permanência justifica-se devido à possibilidade de realizadores independentes produzirem roteiros baseados em obras famosas de domínio público e pelo fato de terem sido encontrados exemplos desses realizadores com táticas semelhantes usando livros.

2.2 Produção fílmica

No contexto deste trabalho, em relação as formas de captação de recurso ou redução de despesas para a realização de filmes, estas assumirão os seguintes entendimentos:

- a) Patrocínio - Qualquer tipo de apoio ou recurso, em especial financeiro, de uma pessoa, empresa ou outras organizações para o filme;
- b) Doação - Aquele recurso que vem gratuitamente, sem esperar nenhum tipo de retorno por parte de nenhuma pessoa;
- c) Parceria - Apoio continuado de pessoas, empresas ou organizações para a produção fílmica;
- d) Permuta - Apoio para o filme, em que se recebe algo em troca de igual valor, mas sem pagamento em dinheiro;
- e) Empréstimo - Um acordo em que recursos são emprestados para depois serem devolvidos;
- f) Capitalização - Ações que aumentem o valor do filme ou investimentos com essa finalidade;
- g) Convênio - Acordos com a Administração Pública sem fins lucrativos;
- h) Promoção - Ações que valorizem o filme ou tragam recursos para sua produção.

A Tabela 1, a seguir, centraliza essa parte do texto relacionando as formas descritas nesta subseção com as táticas de superação de dificuldades utilizadas por cineastas encontradas na pesquisa teórica e descritos no segundo capítulo. A expressão Sim indica pontos fortes em que esta conexão pode se materializar, segundo os dados descritos nas táticas de 2.1 a 2.7.

Tabela 1 - Táticas versus formas de captação-redução na teoria

Táticas	Captação-Redução	Patrocínio	Doação	Parceria	Permuta	Empréstimo	Capitalização	Convênio	Promoção
Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding e crowdsourcing</i>) para produção de filme	Captação	Sim	Sim						
Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual	Redução		Sim	Sim	Sim	Sim			
Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes	Redução		Sim	Sim					Sim
Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural	Redução	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos	Captação	Sim					Sim		Sim
Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa	Captação	Sim					Sim		
Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura	Captação	Sim					Sim		

Fonte: autor (2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação, sobre táticas aplicadas pelos cineastas independentes no Brasil, foi realizada nas bases de dados Proquest, Ebsco, Scielo e Google Acadêmico. Para complemento e contribuição no aprofundamento do conteúdo e da evidência, incluíram-se também dados de origem bibliográfica e documental para a construção do capítulo sobre referencial teórico. O procedimento utilizado para organizar o capítulo justifica-se também devido à pouca quantidade de material acadêmico existente no assunto escolhido como foco do trabalho.

Desse modo, no conjunto da investigação que envolve pesquisa teórica e captação de dados práticos em campo, optou-se por adotar uma postura fenomenológica que valoriza sobre a construção teórica pragmática, a teoria oriunda do participante do fenômeno sob lente de exame, que é o realizador independente audiovisual brasileiro.

Nesta seção, apresentar-se-á como foi pesquisada a revisão da literatura quanto às táticas utilizadas pelos cineastas independentes para captação de recursos para produção fílmica, excluindo aquelas associadas às fontes públicas. As táticas identificadas foram classificadas segundo a fundamentação das facetas em taxonomia, segundo Ranganathan (apud FERREIRA, 2011), visto que isso irá contribuir para a compreensão e para a qualidade do conteúdo a ser desenvolvido. Ranganathan (apud FERREIRA, 2011) propôs a Classificação PMEST para definir as categorias fundamentais associadas a um objeto a ser estudado, quais são: Personalidade (P), Tema ou Assunto (M), Energia (E), Espaço (S) e Tempo (T).

De acordo com Campos, Gomes e Oliveira (2013), essa fórmula pretende contribuir na localização de livros e assuntos, dando para as categorias fundamentais uma ordem marcada pela linearidade. Já conforme Ferreira (2011), essa classificação deve ser moldada em torno do assunto, logo, poderia ser aplicada a uma tipologia para as táticas com finalidade de obtenção de recursos para realização de cinema independente.

Para Maculan e Aganette (201-), Ranganathan criou a Teoria da Classificação Facetada TCF e, nas palavras de Costa e Ramos (2008), pode-se entender que se trata de uma técnica que, através de esquemas de classificação cada vez mais complexos

transformado em um sistema multidimensional e ilimitado, permite acompanhar as mudanças e evolução do conhecimento.

Em termos de estudo aplicado a táticas para produção audiovisual e cinematográfica, é possível dizer que, enquanto a PMEST apresenta cinco categorias básicas, a subdivisão destas em facetas e das facetas em sub facetas, conforme for necessário para entendimento do assunto, confere um campo virtualmente ilimitado de pesquisa. No sistema multifacetado o número de categorias depende do interesse e do contexto de quem está descrevendo e o que está sendo descrito.

Para fins desta investigação, é importante lembrar que um dos significados para o termo personalidade (P) é: “um conjunto de características, traços e peculiaridade distintas”. A entidade a ser descrita pode ser uma pessoa, animal, máquina, cidade ou qualquer outra coisa. Nessa pesquisa, o termo personalidade, no geral, refere-se ao conjunto de táticas adotadas pelos empreendedores independentes em audiovisual com a finalidade de superarem as dificuldades de recursos e individualmente a cada uma das táticas detectadas. Desse modo, a partir desse ponto em diante nas classificações PMEST utilizadas o termo Tática substituirá o termo Personalidade.

Já a Matéria (M) diz respeito aos recursos utilizados para a produção do filme. A lista é bastante abrangente, envolve as instalações para a filmagem, os programas de edição, a equipe de som e filmagem, os cenários, pagamento dos atores, do figurino, dos figurinistas, dos técnicos, das inserções em mídia, das matérias pagas, dos cartazes, da divulgação paga na Internet, das despesas legais e burocráticas, bem como as relativas a questões autorais e outras.

Para representar a Matéria, que será aqui chamada de Tema, tem-se os diferentes tipos de recursos, que podem ser financeiros, humanos, materiais ou intelectuais e que se materializam de forma multifacetada na tipologia, conforme o Apêndice B - Relação de entradas de recursos e saídas a serem resolvidas. Nessa Relação, as Entradas correspondem às ações relativas às formas de captação de recursos encontradas tanto na pesquisa de campo entre os cineastas como também no referencial teórico. Saídas representam as ações destinadas a evitar a saída de recursos, com diversas formas de redução de custos, as quais foram encontradas na pesquisa de campo com os realizadores entrevistados e também no referencial teórico e em documentos legais emitidos pelo poder executivo brasileiro.

Energia (E) está associada à melhor gestão dos recursos financeiros para maior captação de recursos e ações para redução de custos para produção fílmica, podendo envolver ações de investimento, patrocínio, empréstimo, permuta, convênio, parceria, doação e promoção de algo ou alguém por dinheiro. É possível representá-la dessa forma, mas também pode-se dizer que energia representa a força dos processos ou sentidos orientadores das dimensões facetarias, que dividem as táticas encontradas em captação de recursos ou redução de despesas e cujo objetivo é a superação das restrições econômicas sentidas pelos realizadores audiovisuais independentes na produção e para conclusão de suas obras.

A categoria Espaço (S) refere-se ao contexto de produções realizadas por produtores independentes brasileiros ou no Brasil, independentemente da nacionalidade do produtor, e pode ser dividida em três facetas. A primeira, faceta ou aspecto Físico, é entendida em relação ao tratamento de ambientes palpáveis em que as táticas são operadas; o aspecto Virtual lida com as ações desenvolvidas em ambientes tecnológicos concernentemente a computadores e máquinas similares; e o aspecto Mental, que significa o campo das ideias e estruturas intelectuais correspondentes à criação inventiva ou operações intelectuais.

Como referência para efeitos de evitar retrabalho de repetição óbvia em termos de análise, o espaço geográfico nas táticas detectadas através de pesquisa teórica sempre será no Brasil, salvo nos casos das táticas em que for necessário recorrer a dados de outros países para referência.

No que tange a categoria Tempo (T), neste trabalho em particular, tomaremos como ponto de corte a partir do início do século XXI, quando podemos observar, devido à evolução tecnológica e a intensificação do uso da internet, a produção de filmes digitais a baixo custo.

Como representação do tempo encontramos as facetas Percepção/Planejamento que corresponde ao momento em que se reconhece a necessidade de aplicação da tática tratada versus o tempo necessário para o seu desenvolvimento intelectual. A segunda seria Ação (que quer dizer Execução) correspondente ao momento em que a tática é aplicada dentro do processo de criação do filme subdividida em antes, durante ou depois da produção da obra audiovisual. A terceira e última faceta do tempo seria o Retorno, que significa o tipo de ganho, lucro

ou vantagem obtido para o filme ou para as pessoas que dirigem o filme com a aplicação da tática identificada, ou seja, retorno é o que a pessoa ganha após aplicar a tática que estiver sendo estudada.

O fenômeno em exame é o da produção fílmica no período de 2001 até a presente data, empreendida por cineastas independentes brasileiros em várias partes do país e realizadas sem verba pública, conforme objeto e objetivo descritos no item 1 - Introdução. O ponto de corte está no ano de 2001, pois esse é um momento aleatoriamente escolhido em que poderiam existir condições para a produção de filmes independentes com o perfil atual.

Barbosa (2010) afirma que existe um interesse crescente nos pesquisadores modernos nas contribuições da fenomenologia como fundamento e como método, complementando esse raciocínio Brum, Bertineti e Souza (2013) esclarecem que particularmente as ciências humanas receberam grandes contribuições da fenomenologia fazendo com que os investigadores fossem mais rigorosos e compreendessem melhor a realidade utilizando a descrição no lugar da dedução em relação aos fenômenos da consciência. Os argumentos dos autores citados nesse parágrafo explicam o porquê da adoção da fenomenologia como método de entrevistas principal neste trabalho.

Segundo Gil e Silva (2015), discorrendo acerca do empreendedorismo, a maioria das pesquisas sobre ele tem viés positivista. O método fenomenológico, porém, é um enfoque pós-positivista, de natureza qualitativa e que permite ao pesquisador investigar o fenômeno sob a óptica do próprio empreendedor, em nosso caso os realizadores cinematográficos.

Este capítulo se volta para a demonstração do conteúdo metodológico escolhido para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação. Os elementos deste conjunto de ações consistem em: caracterização da pesquisa; sujeitos da pesquisa, ou seja, critérios para a seleção dos entrevistados; a coleta de dados, dividida em ferramentas para coleta e procedimentos para coleta; e, finalmente, a análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Por razões de formalidade o procedimento analítico tomaremos de empréstimo parte da definição dada na pesquisa de Villard e Vergara (2011). Os autores classificam

o tipo de investigação aqui escolhido como de epistemologia fenomenológica que é “um estudo empírico conceitual qualitativo” no qual os indivíduos são sujeitos ativos e não objetos em observação. Nesse sentido, conforme Morgan e Smircich (1980), a subjetividade e intersubjetividade dos entrevistados é reconhecida.

Este estudo tem como paradigma o construtivismo e como tática a fenomenologia. No Construtivismo, de acordo com Creswell (2007), um padrão de significado será gerado a partir da investigação que, por ser qualitativa, baseia-se ao máximo na visão dos participantes da situação que está sendo estudada. Segundo esse paradigma, está no sujeito, e não no objeto, a construção das nossas representações da realidade e, por isso, é caracterizado pelo papel ativo do sujeito nesse processo.

Com respeito à fenomenologia, segundo Husserl (2001 apud BAUER; MESQUITA, 2008), a consciência possui uma intencionalidade. Ela não existe por si própria, mas porque está observando algo. Por isso a fenomenologia explora a representação dos objetos na mente e não as coisas em si. Tais representações seriam os fenômenos ou “representações imaginárias de um objeto real”. Táticas são percebidas e vividas de formas diferentes. A intersubjetividade, por exemplo, assegura que existam significados compartilhados, mas as experiências são pessoais.

Como motivos para escolha da fenomenologia como método de pesquisa estão: a pouca quantidade de material científico produzido sobre o assunto escolhido como tema desta dissertação, que requer uma abordagem embasada na teoria consolidada, a necessidade de se recorrer a outra forma que não a pragmática como fonte de informação em um ambiente subjetivo autoral que é o da criação e produção de vídeos e filmes para o cinema, em constante mudança tecnológica e a praticidade de se recorrer aos cineastas como fonte primária de pesquisa relativa aos meios que eles empregam para trabalhar ao mesmo tempo como artistas e empreendedores.

No tocante à pesquisa qualitativa, esta consiste em investigação de natureza empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves (LAKATOS, MARCONI, 2003).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os cineastas entrevistados são pessoas na qualidade de diretores, produtores, roteiristas e outros produtores de conteúdo que tenham desempenhado papel de realizadores cinematográficos, na função de diretores de cinema independente e entregue como produto final uma obra cinematográfica na forma de filme, para ser apresentada em janelas de exibição audiovisual e utilizado táticas diversas para reunir recursos necessários à superação das dificuldades financeiras para a produção de projetos audiovisuais.

3.2.1 Seleção dos entrevistados

Para a seleção dos cineastas entrevistados foram utilizados critérios obrigatórios e critérios subsidiários onde:

I – Obrigatórios/necessários: São aqueles itens classificatórios para efeitos de pesquisa, considerados indispensáveis para a caracterização dos empreendedores como realizadores em audiovisual para poderem participar da entrevista. Se não atender esses itens, o realizador não poderá ser entrevistado. São eles:

- a) Tempo de trabalho como realizador de obra: estar há pelo menos um ano no mercado e quantidade de filmes produzidos de pelo menos dois curtas;
- b) Produção de um ou mais filmes sem o apoio financeiro do governo, procurando dados sobre quais filmes foram estes, quando e em que lugares foram filmados;
- c) Exibição de filmes em salas de cinema, em festivais ou, se em outras janelas, quando e onde;
- d) Utilização de patrocínio ou outras táticas para financiar seus produtos audiovisuais.

II – Subsidiários/suficientes: Para efeitos desta pesquisa, são itens classificatórios que servem para qualificar melhor e mais detalhadamente o empreendedor cultural em audiovisual e suas características, não se o respondente é um cineasta, o que já é definido pelos critérios do tipo I ou os obrigatórios/necessários.

Esses itens servem apenas para detalhar melhor os entrevistados. Podem ajudar a trazer maiores informações sobre a aplicação, por parte dos realizadores, das táticas

encontradas na revisão do estado da arte, mesmo que não atenda nenhum destes itens abaixo transcritos, ainda assim o realizador poderá ser entrevistado. São os seguintes:

- a) Produção de um ou mais longa(s)-metragem(ns);
- b) Arrecadação do filme nas janelas tradicionais (salas de cinema, vídeo e televisão) e nas mais recentes (Tv a cabo, internet e outras mídias);
- c) Exibição e produção de filmes para a mídia digital. Caso use canais de sites de vídeos para exibir os seus filmes, quantas visualizações conseguiu (se milhares ou milhões);
- d) Utilização de estúdios para gravação;
- e) Impacto social ou artístico com influência na vida da população brasileira ou determinados grupos de indivíduos;
- f) Se tem filmes feitos em partes diferentes do Brasil ou mesmo no exterior.

Além desses critérios utilizados na classificação, foi usado também uma amostragem de variação máxima elaborada a partir de contribuição dos próprios cineastas e em combinação com *snowball*, em que, como opção, o entrevistado pudesse indicar outros realizadores que ele conheça e que usem táticas semelhantes às suas na produção de filmes ou aquelas elencadas na revisão teórica. Os cineastas indicados dessa maneira também precisaram atender os itens obrigatórios para serem entrevistados.

3.2.2 Coleta de dados

Durante o período de 10 de dezembro de 2018 a 20 de maio de 2019 realizamos um total de 20 entrevistas com um total de 12 empreendedores de audiovisual nos estados do RS e SP. A maioria desses realizadores foi necessário realizar uma segunda entrevista para esclarecer pontos que precisavam ser aprofundados, ou não ficaram suficientemente claros apenas com a entrevista fenomenológica.

Nas entrevistas em profundidade, especificamente no processo de relação com os entrevistados, o pesquisador, ao elaborar as perguntas, deve ter um interesse que o inquiete a ponto de demandar uma iluminação a ser buscada durante o processo de investigação dialógica (BOEMER, 1994). Este trabalho visa captar uma estrutura de significados, os quais dizem respeito às táticas utilizadas pelos cineastas independentes. Isso no sentido de superar as dificuldades financeiras existentes para a produção

audiovisual e, assim, compreender melhor a essência do fenômeno que está sendo observado por trás dos depoimentos dos realizadores cinematográficos.

Os sujeitos de interesse foram entrevistados conforme roteiro presente no apêndice A, sendo selecionados com base nas condições apontadas como obrigatórias - os que corresponderam ao perfil estipulado no item 3.2.1. As demais condições foram usadas suplementarmente quando puderam ser aplicadas.

Nesse processo de interação com os empreendedores em audiovisual pesquisados é importante seguir uma sequência de atividades que precisam ser tratadas em maior detalhe.

3.2.2.1 Fases da entrevista

De acordo com Seidman (1997), não existe uma quantificação específica de perguntas que possam ser apresentadas em uma entrevista fenomenológica de profundidade. O que importa é fazer com que o respondente reflita sobre sua experiência e também a descreva.

O autor citado fala de uma entrevista realizada em três etapas, mas o foco da presente investigação não é explorar os aspectos fenomenológico das táticas e sim seu aspecto econômico, as táticas usadas pelos empreendedores em audiovisual independentes com o objetivo de superar as dificuldades financeiras para a realização de filmes no Brasil. Por esse motivo optou-se por realizar a pesquisa entre os cineastas independentes em duas fases, a primeira foi uma entrevista fenomenológica cuja questionamento está relacionado ao objetivo central deste trabalho. A segunda uma entrevista semiestruturada que procurou responder os pontos dúbios da primeira entrevista e detectar táticas que não tenham sido citadas no encontro inicial.

Fase 1 - Estabelecimento do Contexto da Experiência

Foi o primeiro depoimento do cineasta ao pesquisador com a finalidade de responder o questionário previamente elaborado no apêndice A. Nesse momento, através da fala do entrevistado ao investigador, foi determinado o universo da experiência dos participantes do fenômeno em observação

Foi feita uma pergunta chave oriunda do objetivo principal da pesquisa. Os realizadores tiveram de respondê-la para que se pudesse formar um conhecimento que envolvesse somente essa questão focal. As respostas foram gravadas, depois transcritas

em material digital, transformadas em protocolos de entrevista para posterior reapresentação aos entrevistados.

- i) Na fase 1, foi realizada de preferencialmente de forma presencial, excetuando aqueles casos em que o diretor entrevistado estivesse morando ou trabalhando em locais muito distantes ou de difícil acesso, nestas situações foram utilizados telefone celular ou WhatsApp;
- ii) Na fase 2, foram enviados protocolos com as transcrições das entrevistas para que os respondentes tivessem a oportunidade de visualizá-las pormenorizadamente.

Estas falas gravadas em mídia digital foram transcritas de modo a preservar as respostas intactas conforme tenham sido enunciadas pelos entrevistados sendo solicitado a eles que fizessem correções ou acrescentassem outros dados se assim o desejassem.

Foi enviado aos realizadores um documento em Power Point descrevendo a lista de táticas previamente identificadas no capítulo 2, a saber:

- a) Utilização de Estrelas para Captação de Recursos;
- b) Patrocínio com Financiamento Coletivo (*crowdfunding e crowdsourcing*);
- c) Parceria entre prefeituras e produtoras;
- d) Coprodução;
- e) Economia de Cultura-Utilização das redes sociais;
- f) Qualificação para o Empreendedorismo Cultural;
- g) Utilização de Sites de Compartilhamento de Vídeos Pagos (Youtubers);
- h) Capitalização de Marcas Conhecidas;
- i) Trazer para as Telas Textos Consagrados na Literatura.

Há uma diferença se for comparada a nominata dessas táticas com as que são apresentadas de fato no texto final, em relação ao nome e número das mesmas, isso acontece devido a mudanças que foram introduzidas pela melhorar os nomes das táticas e por que nos exemplos:

- a) Utilização de Estrelas para Captação de Recursos é uma análise mais profunda os elementos não pareceram suficientes para qualificar como tática;

- b) Coprodução encontrados havia forte influência de apoio estatal, o que não descaracterizava como tática possível aos cineastas, porém vai de encontro ao objetivo geral que é o não apresentar opções táticas que utilizem editais.

Foi enviado uma Relação de Captação de Recursos e Redução de Despesas para que os cineastas que desejassem pudessem contribuir com a elaboração da tipologia oriunda das categorias táticas detecta ou das nas falas deles.

Foi realizada uma nova entrevista com os cineastas pesquisados com os seguintes procedimentos:

- a) Perguntas aos diretores sobre pontos importantes que ficaram da primeira entrevista como táticas implícitas que eles não citaram ou dados relativos ao esclarecimento de táticas por ele declaradas e que não tenham ficado suficientemente claras;
- b) Conversa mais detalhada com os diretores entrevistados das táticas pesquisadas no campo das teorias, para ver quais dessas eles usam e que ainda não foram citadas;
- c) Acréscimos quando fosse o caso aos protocolos elaborados em relação às primeiras entrevistas;
- d) Esclarecimentos junto aos cineastas de outros pontos referentes a pesquisa que forem pertinentes ao seu conteúdo.

3.3 Ferramentas de coleta

Complementarmente ao roteiro de entrevista foram utilizados outros recursos para qualificar e validar os dados coletados, conforme descrito na sequência a seguir:

Pesquisa Documental e Bibliográfica - Foram realizadas pesquisas sobre o trabalho dos cineastas selecionados em sites da internet, notícias de jornal e quaisquer fontes com registros escritos que foram encontradas e cujo valor possa ser academicamente comprovado, desde o momento de revisão teórica até a escrita das conclusões finais; Isso foi desenvolvido não apenas para averiguar o atendimento aos itens obrigatórios para identificação dos empreendedores na indústria fílmica brasileira, mas também para preparar o pesquisador para contato inicial e o processo da entrevista.

Snowball - Através da indicação dos entrevistados puderam ser visitados mais cineastas do que aqueles inicialmente previstos e que contribuíram com a realização da investigação. O grupo inicial abordado foi contatado após terem sido pesquisados em suas postagens nas redes sociais e pelas referências a estes existentes na internet, além da observação de filmes ou vídeos em referência aos filmes que eles produziram, e preencheram os dados concernentes aos itens obrigatórios. Era composto por 07 diretores que eram todos cineastas profissionais ou semiprofissionais e estes indicaram mais 02 cineastas, sendo que no caso de ambas as indicações os novos entrevistados eram das mesmas cidades daqueles que os indicaram, sendo estas cidades Sumaré e Mococa, em São Paulo.

Para melhor configuração da pesquisa em relação a fontes e recursos de informação não foram utilizados, exclusivamente, recursos de fonte primária – como a entrevista do cineasta e as fichas técnicas dos filmes realizados –, mas também dados de fonte secundária como aqueles fornecidos por pessoas que trabalham diretamente com ele, familiares com quem conviva diariamente, bem como textos de jornais sobre atividades realizadas, textos de internet, ficha técnica do filme, conversa com técnicos e artistas.

3.4 Procedimentos de coleta

Embora possa existir centenas ou até milhares de pessoas que trabalham com produção fílmica audiovisual no país O universo de pesquisa incluía apenas os realizadores independentes de audiovisual com produção fílmica continuada (2 filmes ou mais) e como consequência embora isso não estivesse como item de qualificação para escolha dos entrevistados teve de exigir pessoas no mínimo com comprometimento de forma semiprofissional, do contrário as pessoas não construíram uma trajetória no audiovisual, o que reduziu significativamente o conjunto de pessoas que puderam ser entrevistadas. Desse grupo foram contatadas 13 pessoas em diversas cidades e estados brasileiros, das quais 2 eram youtubers que trabalhavam com vídeos dramáticos comparáveis a curta metragens e um patrocinador de filmes que participava dos projetos que financiava.

Dessa forma nesse grupo foram eliminados os 2 youtubers, que embora possam ter vídeos dramáticos autorais ou projeto de realização de filmes independentes, o que

permitiria analisar mais detalhadamente o YouTube como plataforma para exibição de filmes, ainda não haviam iniciado projeto de produção de filmes até o momento presente e também o patrocinador cuja participação nos filmes, apesar de dono da obra cinematográfica, não permitiu caracterizá-lo como cineasta diretor.

Na entrevista inicial, foram entrevistados todos os 09 cineastas que passaram pelos critérios de seleção, destes 05 foram entrevistados pessoalmente e 01 por telefone e 03 por WhatsApp. Na segunda entrevista, foram realizadas 05 entrevistas pessoais e 03 por WhatsApp.

Para a coleta de dados na primeira entrevista foi necessário visitar a maioria dos entrevistados nas cidades em que eles moram e realizar presencialmente a captura dos áudios, parte das vezes nas casas dos cineastas outra parte em ambientes públicos onde haviam locais apropriados para conversar com o mínimo de interferência externa como rodoviárias, clubes de eventos e shopping center. A parte menor dos entrevistados foi contatada via WhatsApp ou por telefone de forma que as respostas também pudessem ser gravadas.

Na segunda entrevista, a Coleta de dados com gravação de dados presencial e a gravação por meio eletrônico foi em número equivalente. Como parte do acompanhamento realizado nas produções foi acompanhada a produção de um filme na cidade de Sumaré no segundo semestre de 2017/início de 2018 e um longa-metragem gravado na cidade de Maringá no Paraná durante o ano de 2018 para observar diretamente como acontece a produção de um curta metragem e a de um filme de maior duração.

Posteriormente, continuou-se acompanhando os cineastas que realizaram essas produções que foram diretamente observadas, através de suas redes sociais e da divulgação interna dos filmes entre seus participantes. A totalidade dos diretores entrevistados também foram observados durante as várias etapas de produção de um filme desde a pré-produção e exibição destes em Netflix ou no YouTube coletando diversos dados externos que permitem sustentar uma análise baseada em observação e comprovável em fontes audiovisuais e notícias dos cineastas observados.

Essa etapa da observação foi importante, pois cada um dos diretores estava em momentos diferentes de realização fílmica como dito acima, enquanto uns estavam na fase de escrita de roteiro, outros já estavam na fase de pós-produção ou até mesmo

fechamento com empresas distribuidoras (no caso de cineastas independentes maiores). Existiu um grupo de cineastas que foram observados, mas que não puderam ser entrevistados, pois estavam sempre viajando ou realizando alguma atividade que os impediu de dar entrevistas, mas tal observação pode acrescentar diversos itens a mais para a análise de dados.

Cada um dos cineastas cujo trabalho foi seguido no decorrer de tempo da pesquisa recebeu atenção por no mínimo um ano e no máximo dois, foram acompanhadas suas redes sociais, notícias que saíam deles na internet e referências postadas por seus amigos em referência a seus trabalhos nas redes sociais.

3.5 Análise dos dados

Durante a etapa de análise de dados, aqueles obtidos na pesquisa de campo foram comparados e complementados com aqueles extraídos da revisão teórica e serão vistos em detalhes no capítulo 4. Os dados foram organizados em unidades de registro e unidades de contexto e interpretados mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

As unidades de registro ou significado correspondem aos conceitos extraídos da coleta de dados, podendo ser consideradas como sinônimo que geram rótulos, em relação aos dados que foram extraídos das entrevistas. Elas foram usadas como referência para estabelecer, por exemplo, a categoria e frequência para um objeto de exame (no caso do número de vezes que os entrevistados mencionaram usar o mesmo tipo de tática). As unidades de contexto correspondem às frases ou parágrafos retirados do corpus de informações armazenadas e que fizerem sentido dentro das unidades de registro (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Expondo mais claramente, nas categorias extraídas das entrevistas com os cineastas, as unidades de contexto correspondem aos recortes das transcrições das falas deles nas quais foi evidenciado o uso de táticas por eles utilizadas para realização de seus filmes, já as unidades de registro correspondem aos códigos atribuídos para descrição destas táticas.

Na leitura das entrevistas fenomenológicas e semiestruturadas, emergiram aspectos de interesse que precisaram ser rotulados e depois relacionados a outros dentro de um contexto e estes contextos novamente relacionados para o

estabelecimento de uma rede de sentido. Essa rede de sentido muitas vezes é expressa na forma de matrizes temáticas, associando duas ou mais unidades de registro. Com efeito, algumas Categorias Táticas foram mescladas entre si e outras eliminadas por demasiadamente óbvias ou por serem subtipos de outras maiores.

Dessa maneira, buscou-se identificar conceitos para elaborar a rede de significados formada através dos depoimentos dos cineastas pesquisados e das demais formas citadas no item 3.2.3 com a aplicação da técnica de análise de conteúdo ao corpus dos textos resultantes das entrevistas. Em outras palavras, trata-se do exame e construção de sentido dos conteúdos extraídos nas conversas com os cineastas empreendedores, via elaboração de uma teia de conceitos intercalados e ou interdependentes. Bardin (2009) estabelece para a Análise de Conteúdo um método de investigação dividido em três etapas:

I - Pré-Análise: Quando os dados precisam ser sistematizados mediante um esquema de trabalho com procedimentos definidos e flexíveis envolvendo quatro passos: (a) leitura flutuante, isto é, o primeiro contato com os dados documentados; (b) escolha dos documentos que irão ser analisados; (c) formulação de hipóteses e objetivos; e (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores por meio de recorte textual para análise documental.

Nesse momento, foram desenvolvidas unidades de registro que permitiram a captura de unidades de sentido nas falas dos cineastas entrevistados de forma a contribuir para fundamentar a interpretação dessas mesmas falas e permitir, posteriormente, a conexão entre elas, entre pessoas diferentes tratando de temas semelhantes.

II - Exploração de Material: Compreende a escolha das unidades através do recorte, definindo categorias a partir de unidades de registro e unidade de contexto documental. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), essa fase é extremamente importante, visto que possibilita ou não a riqueza de interpretações, implicando em codificação, classificação e categorização.

Nessa etapa, os dados encontrados receberam códigos que permitem diferenciá-los uns dos outros, criando, assim, uma identificação individualizada a partir das unidades de registro, mas ainda sem o estabelecimento de nexos entre as codificações criadas a esse momento.

III - Tratamento dos Resultados: Corresponde à elaboração de tabelas ou displays (quadros, matrizes ou gráficos) que condensam e destacam as informações fornecidas para a análise, levando em consideração as interpretações inferenciais.

Desse modo, os elementos identificados como unidades de sentido foram agrupados por suas semelhanças e mantidos em unidades separadas, conforme sua diferenciação, o que deu origem inicialmente a 85 categorias. Posteriormente, de acordo com as características em comuns, das categorias registradas, uma parte delas foi absorvida por categorias semelhantes, porém melhor descritas, ou se fundiram em uma mesma categoria que surgiu a partir da fusão de duas categorias menores. Para se chegar a esse resultado os dados precisaram ser combinados e recombina

Mais tarde, a rede de conceitos elaborados através das entrevistas acrescentou-se também dados e conceitos trazidos de pesquisa teórica para critérios de comparação. Ao final, observou-se um número de 18 categorias que foram separadas quanto à forma de superação de dificuldades em grupos de Captação de Recursos ou Redução de Despesas. A esse grupo de 18 elementos diferenciados, deve somar-se as 7 táticas encontradas na pesquisa teórica e mais 2 táticas encontradas nas entrevistas com cineastas e parcialmente no referencial teórico, denominadas Consolidadas, somando, no total 27 táticas; sendo que parte das Táticas Consolidadas são táticas repetidas na teoria e na prática, por isso, não entrando nesta totalização.

Inicialmente, através da categorização das táticas utilizadas pelos realizadores audiovisuais independentes para superação das dificuldades existentes para a produção de filmes, busca-se avançar os entendimentos dos porquês do fenômeno, evidenciando conexões entre as atividades dos realizadores, dos produtores, dos atores, do público e de outros envolvidos na valoração do ativo tangível e intangível do produto fílmico para captação de recursos.

Para tanto, foi necessária a realização de um levantamento de dados que descrevesse de forma estratificada o uso de alternativas por parte dos empreendedores do cinema indie para captar o interesse dos parceiros, investidores, colaboradores, patrocinadores e doadores que são a fonte dos recursos usados na produção cinematográfica.

A categorização detalhada das táticas permite ajudar a evidenciar e compreender mecanismos outros, além do público, que são de captação de recursos e

redução de despesas, que viabilizem alternativas possíveis para a realização de obras audiovisuais autorais, obras essas que possuam significado econômico e cultural.

Isso seria possível com o entendimento das interações dentro da perspectiva da pesquisa das táticas usadas pelos cineastas independentes que não se valem da Lei Audiovisual ou Rouanet para a produção de seus filmes. Esse tipo pesquisa pode impactar de diversas maneiras a indústria cultural e a investigação nesse setor da economia.

Tais táticas são empreendidas com vistas a superar as dificuldades financeiras existentes na produção filmográfica. Dessa forma, esta pesquisa pode ajudar a disponibilizar, tanto para cineastas quanto para *stakeholders* que desejam colaborar com a realização de filmes, métodos que facilitem a produção cinematográfica e incentivem a qualidade do produto final para todos os interessados (melhor condição financeira), ou seja, visando mais entrada e menos saída.

Tabela 2 - Quadro de contatos

	Contato próprio	Indicação	Pessoalmente	Telefone
1ª Fase	7	2	5	4
2ª Fase	9	0	5	4

Fonte: autor (2019).

Os entrevistados que foram contatos como indicação na 1ª Fase estão relacionados na 2ª e não houveram novos contatos.

3.5.1 Perfil dos respondentes

3.5.1.1 Realizadores do RS

R2: Diretora de cinema que faz filmes há muitos anos na cidade de Bagé no RS. Já participou de muitos festivais e esteve ligada a uma produtora de vídeos profissionais. Também ajudou a participar da coordenação localmente de pelo menos um filme de grande porte realizado no sul do país exibido na Rede Globo de televisão.

R11: Diretor de cinema em Porto Alegre/RS, bastante ligado à produção de quadrinhos e experimenta a realização de diversas técnicas para produzir os seus filmes. Ainda está estudando melhor o assunto e optou por esse caminho pois já tentou participar de editais de cinema, mas desistiu por considerá-los corruptíveis.

3.5.1.2 Realizadores de SP

R3: Diretor e também crítico de cinema, vive no meio paulistano e conhece parte dos principais diretores de porte nacional, além de ter acesso a material do exterior para análise, ele tem seu próprio festival de cinema para cineastas iniciantes.

R4: Realizador de cinema na cidade de Sumaré/SP, ele é um diretor interessado em novas tecnologias e atualmente seu trabalho está focado em estudar o YouTube como possibilidade de produção de filmes e no futuro como forma de arrecadar lucros. Indicou o R5.

R5: Indicado por R4 com quem participou de algumas produções. Atualmente está focado no estudo da produção de longas-metragens.

R6: Diretor independente e iniciante com produção intensiva na cidade de Paulínia/SP. Atualmente trabalha na produção de um longa-metragem.

R7: Cineasta muito voltado à produção de filmes usando elementos de teatro e de cinema, produziu uma grande quantidade de trabalhos na região que faz fronteira entre SP e MG. Aparentemente, procura desenvolver os seus filmes sem ter de recorrer a patrocínio em dinheiro.

R8: Atriz e também diretora, ela é interessada pelas temáticas modernas, com temas voltados ao feminismo e/ou de intensa contestação social. Foi indicada pelo R7, com quem participou em alguns filmes.

R9: Diretor de cinema que realiza múltiplas atividades diferentes na produção de seus filmes, consegue fazer muitas coisas com poucos recursos, este diretor é um dos poucos cineastas independentes que consegue produzir filmes de longa-metragem no Brasil e ainda conseguiu colocar seu filme na Netflix para dezenas de países.

Os dados dos perfis dos respondentes relativos à produção fílmica podem ser encontrados na Tabela 5 - Relação entre diretores e táticas de captação, **Tabela 6** - Táticas de captação de recursos versus funções organizacionais e Tabela 9 - Táticas consolidadas. A citação da Composição tática, exemplo neste trabalho, pertence ao realizador R5.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Este capítulo será dividido em cinco subseções, a saber: Categorias de Revisão Teórica, Categorias de Entrevista Com Cineastas, Categorias Consolidadas, Composição Tática e Combinações Táticas.

Na primeira subseção, encontram-se aquelas táticas que foram fundamentadas em pesquisa teórica, recebendo tratamento acadêmico da parte de autores que pesquisaram o assunto anteriormente direta ou indiretamente. Na segunda subseção estão as categorias encontradas na pesquisa de campo em entrevista com os realizadores cinematográficos. Elas serão divididas por subtipos, que são: Captação de Recursos e Redução de Despesas. Essa divisão se relaciona com o Apêndice B - Relação de entradas de recursos e saídas a serem resolvidas.

Na terceira subseção estão as categorias consolidadas que foram encontradas na pesquisa teórica já apresentadas no Capítulo 2 e também no capítulo 4 entre as categorias táticas que são utilizadas pelos cineastas independentes brasileiros, duplicidade de aparição essa que as aponta como alternativas práticas. Na quarta subseção Composição Tática seria um grupo de táticas que precisam ser aplicadas em conjunto para trabalharem no sentido de ajudar a resolver uma situação em que apenas uma tática não é o suficiente.

Do estudo das composições táticas, surge uma outra possibilidade referenciada em um tópico a parte, que seria a combinação entre as táticas utilizadas quer na revisão teórica, quer nas entrevistas com cineastas, para a formação de táticas novas e mais profundas.

Na quinta subseção estão “As combinações táticas”, que compreendem uma análise sobre as possibilidades de combinação entre todas as táticas listadas tanto no Capítulo 2 como no Capítulo 4. As alternativas táticas classificadas na sequência, em todas as subseções, seguirão a fórmula PMEST para sua categorização, conforme Capítulo 1.

Há uma sexta subseção que explica as diferenças entre Tática Consolidada, Composição Tática e Combinação Tática e uma sétima que examina melhor diferenças e os elementos que foram encontrados na pesquisa fenomenológica, mas que não estavam presentes no referencial teórico. Porém, ambas as subseções não entram no

esquema representativo tipológico. A visualização de como esta estrutura descrita, de seções e subseções, se ordena pode ser acompanhada na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Tipologia Tática

Tipologia Tática		
Nome do tipo	Definição	Tamanho e localização [referência interna]
Tipo 1 - Táticas da Revisão Teórica	Táticas validadas por pesquisa teórica	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i> e <i>crowdsourcing</i>) para produção de filmes [2.1.1] - Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual [2.1.2] - Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes [2.1.3] - Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendimento cultural [2.1.4] - Criação de canais independentes no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recurso [2.1.5] - Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida [2.1.6] - Capitalização por filmagem de textos conhecidos na literatura [2.1.7]
Tipo 2 - Táticas da Entrevista Fenomenológica	Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidade financeira do filme por investimento monetário de patrocinadores locais [4.2.1.1] - Viabilidade financeira do filme via patrocínio com serviços [4.2.1.2] - Efeito primeira vista [4.2.1.3] - Viabilidade financeira do filme de longa-metragem pela biografia fílmica do realizador perante patrocinadores potenciais [4.2.1.4] - Somatório de forças para agregar recursos [4.2.1.5] - Viabilidade financeira do filme pela utilização de recursos disponíveis com amigos [4.2.1.6] - Festas para arrecadação de caixa [4.2.1.7] - Viabilização Financeira do filme pela adequação do projeto fílmico ao patrocinador, mas sob controle do realizador [4.2.1.8]
	Redução de Despesas	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso próprio aplicado em estrutura fílmica [4.2.2.1] - Viabilidade Financeira do Filme Via Aplicação Eficiente dos Recursos Particulares [4.2.2.2] - Redução de custos com redução de tempo de produção pelo afinamento da equipe com trabalho do diretor [4.2.2.3] - Adaptação circunstancial às adversidades evitando procrastinar atividades [4.2.2.4] - Aprendizagem pessoal multifuncional com cineastas mais antigos [4.2.2.5] - Adequação do roteiro ao capital disponível [4.2.2.6] - Adequação por temporalidade - A agenda de produção [4.2.2.7]

(Continua)

(Conclusão)

Tipologia Tática		
Nome do tipo	Definição	Tamanho e localização [referência interna]
Tipo 2 - Táticas da Entrevista Fenomenológica	Redução de Despesas	- Viabilidade financeira do filme por apoio de amigos [4.2.2.8] - Fusão teatro com cinema [4.2.2.9] - Foco no talento dos atores ao invés dos custos de produção [4.2.2.10]
Tipo 3 - Táticas Consolidadas	Táticas validadas na Revisão Teórica e na pesquisa com cineastas.	- Parceria entre produtores e prefeituras para locações em prédios públicos [4.2.3.1] - Vaquinha virtual [4.2.3.2] - Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida [4.2.3.3] - Livro acompanhando o filme para gerar público e recursos [4.2.3.4] - Divulgação nas redes sociais para captação de colaboradores [4.2.3.5]
Tipo 4 - Composição Tática	Conjunto de táticas para um fim único	- Composição tática para longas independentes [4.2.4.1]
Tipo 5 - Combinação Tática	Sugestão para pesquisas posteriores	[4.2.5]

Fonte: autor (2019).

Complementando o quadro da Tipologia Tática e para melhor descrever os cineastas respondentes das entrevistas, as táticas oriundas da pesquisa fenomenológica serão relacionadas em tabelas com os diretores que as enunciaram. Haverá também, para detalhar melhor as táticas, tabelas que as relacionam com funções organizacionais. As funções serão organizadas conforme Rezende (2002). As tabelas com funções ficarão no final de cada subseção.

4.1 Táticas operacionais de revisão teórica

Nesta subseção, as táticas não terão descrição, visto que as mesmas já foram descritas no Capítulo 2. Essas unidades foram identificadas a partir da revisão de literatura apresentada no segundo capítulo e utilizadas como fontes de referência para elaboração das categorias táticas apresentadas no subcapítulo 4.2.3 - Táticas Consolidadas e de diversos itens no Apêndice B - Relação de entradas de recursos e saídas a serem resolvidas. A descrição das unidades e um maior detalhamento constam no Capítulo 2. Seguem abaixo os registros apontados conforme a fórmula PMEST para as táticas do segundo capítulo.

4.1.1 Tática operacional: Patrocínio com financiamento coletivo (*crowdfunding e crowdsourcing*) para produção de filmes

Energia: Captação de recursos, pode ser realizado através de doações.

Tema: Financeiro - qualifica o tipo de recurso que pode ser originado de financiamento coletivo, esse dinheiro pode ser aplicado em várias opções dentro dos projetos de produção fílmicos conforme interesse dos donos da produção.

Espaço: Virtual - a captação pode acontecer em qualquer parte do mundo.

Tempo: Normalmente acontece antes da produção do filme. No Catarse, por exemplo, o realizador precisa apresentar o projeto aos seus colaboradores, se esses investirem o projeto fílmico sai do papel. Se o filme não foi realizado, o dinheiro retorna aos investidores; **Ação** - Antes das produções fílmicas; **Retorno** - O montante de recursos captado através das doações.

4.1.2 Tática operacional: Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual

Energia: Redução de despesas.

Tema: Neste constructo, os recursos podem ser de ordem humana, intelectual ou material, não envolvendo exatamente recursos em dinheiro, podem assumir todas as formas legalmente aceitas em geral permitidos ou facilitados pelo poder público municipal aos realizadores fílmicos no âmbito das cidades.

Não estão incluídos na análise entes federativos maiores, como estados ou organizações federais, pela desproporcionalidade de tamanho no trato com os realizadores independentes de pequenas empresas.

Espaço: Físico - relativo ao ambiente das cidades em que os filmes são produzidos; Virtual - se as parcerias envolverem ações nesse sentido; **Mental:** na possibilidade de o filme ser reconhecido nacional ou internacionalmente como drama, observa-se que o espaço estaria relacionado ao aspecto mental da obra no caso, por exemplo da cidade estar sendo divulgada em uma trama.

Tempo: Planejamento - depende de negociações entre as produtoras e as prefeituras; **Ação** - antes da realização dos filmes nas negociações citadas no planejamento, durante a realização dos filmes nas produções e posteriormente as

produções, caso sejam realizadas ações como cedência de espaços para exibição do filme ou caso aconteça algum tipo de divulgação da cidade; Retorno - Redução de despesas em diversos itens de produção do filme, como cenários e locações.

4.1.3 Tática operacional: Economia da cultura - Utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes

Energia: Redução de despesas.

Obs.: Embora essa tática, indiretamente, possa ser usada para a captação de recursos como parcerias, a energia que a movimenta é a redução de custos com propaganda.

Tema: Recursos materiais de informática ligados a recursos intelectuais para propaganda ou publicidade.

Espaço: Virtual - como fenômeno da Internet, as mídias sociais usadas para publicidade do filme têm sua área de atuação nesse item; Mental - envolvendo as ações relativas à imagem que o filme aos poucos vai formando pelo contato direto com o público interessado em assisti-lo.

Tempo: Planejamento - Os diretores e toda equipe relacionada usam a rede de contatos que tem na internet para divulgarem e repercutirem seus filmes instantaneamente e gratuitamente; Ação - pode ser usada antes de começarem as gravações do filme, como divulgando ele para os amigos ou conhecidos do cineasta, durante as gravações, para divulgar cenas ou *making off* e, com isso, tornar a produção cênica mais conhecida; ou, mesmo depois das gravações encerrarem, para incentivar as pessoas a assisti-lo; Retorno - economia em gastos com publicidade.

4.1.4 Tática operacional: Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural

Energia: Redução de custos.

Tema: Recursos intelectuais ligados à qualificação de profissionais do audiovisual para trabalharem em produções fílmicas.

Espaço: Mental - conhecimento adquirido.

Tempo: Planejamento - conforme o interesse do realizador em investir em si mesmo ou nas pessoas que o ajudarão a produzir o seu filme; Ação - antes do filme ser realizado através da preparação do artista ou técnico para produzi-lo; Retorno - durante a realização do filme com melhoria da qualidade da produção audiovisual.

4.1.5 Tática operacional: Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros - através de visualizações ou na divulgação do filme para conquistar possíveis patrocinadores.

Espaço: Virtual - relativo ao espaço para o qual os vídeos e filmes são produzidos.

Tempo: Planejamento - relativo ao tipo de proposta do canal, a grande maioria são apenas para divulgação e outros são para a arrecadação de recursos financeiros; Ação - divulgar os filmes realizados para canais do YouTube ou fazer upload dos filmes independentes para que o público possa assisti-lo; Retorno - Depois da publicação do vídeo na Internet, com divulgação do filme ou conquista de patrocinadores entre outros possíveis resultados.

4.1.6 Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros.

Espaço: Mental - relativo à paixão ou ao furor que uma obra pode exercer entre seu público admirador, o que pode atrair recursos financeiros e apoios.

Tempo: Planejamento - todo em cima da obra anterior, o que não significa que não há casos de filmes em que a continuação é considerada melhor que o original; Ação - antes, durante e depois da realização do filme para chamar a atenção dos fãs; Retorno - atrair, para o filme, audiência e recursos de diversas naturezas na forma de apoios e patrocínios.

4.1.7 Tática operacional: Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros.

Espaço: Mental - relativo à paixão ou ao furor que uma obra pode exercer entre seu público admirador e pode retornar na forma de recursos.

Tempo: Planejamento - todo em cima da obra literária; Ação - antes, durante e depois da realização do filme para chamar a atenção dos fãs; Retorno - atrair, para o filme, audiência e recursos de diversas naturezas na forma de apoios e patrocínios.

Tabela 4 - Táticas de revisão teórica versus funções organizacionais

Táticas de revisão teórica	Funções organizacionais					
	Produção ou serviços	Comercial ou marketing	Materiais ou logística	Financeira	Recursos humanos	Jurídico-legal
Patrocínio com financiamento coletivo				✓		
Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual			✓			
Economia da cultura - Utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes		✓				
Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural					✓	
Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos		✓				
Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa		✓				✓
Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura		✓				✓

Fonte: autor (2019).

4.2 Táticas operacionais de entrevista com os cineastas

As categorias oriundas de Entrevistas com Cineastas se dividem em Táticas quanto à Captação de Recursos ou quanto à Redução de Despesas. Para melhor detalhamento da faceta “Tema”, esta está representada no Apêndice B - Relação de entradas de recursos e saídas a serem resolvidas. Os itens abaixo correspondem às Táticas de Captação de Recursos.

4.2.1 Táticas operacionais de captação de recursos

Tabela 5 - Relação entre diretores e táticas de captação

Táticas de Captação de Recursos	Diretores								
	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	
Viabilidade financeira do filme por investimento monetário de patrocinadores locais	✓	✓	✓						
Viabilidade financeira do filme via patrocínio com serviços		✓		✓					
Efeito primeira vista								✓	
Viabilidade financeira do filme de longa metragem pela biografia fílmica do realizador perante patrocinadores potenciais				✓					
Somatório de forças para agregar recursos			✓						
Viabilidade financeira do filme pela utilização de recursos disponíveis com amigos		✓							
Festas para arrecadação de caixa		✓							
Viabilização financeira do filme pela adequação do projeto fílmico ao patrocinador, mas sob controle do realizador				✓					

Fonte: autor (2019).

“R” quer dizer realizador e o número de 2 a 9 é a numeração deles como entrevistados. A referência “✓” indica quais as táticas que os realizadores diretores usam, bem como o cineasta que as utiliza. Esta tabela permite estabelecer algumas relações entre os cineastas e as táticas que estes aplicam no sentido de captar recursos com a produção fílmica. Uma delas seria a frequência com que elas são utilizadas e a outra o número de táticas por cineasta, ambas serão tratadas nas descrições das táticas.

4.2.1.1 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme por investimento monetário de patrocinadores locais

Descrição: Refere-se à captação de recursos financeiros entre patrocinadores das regiões em que os filmes são produzidos. O realizador ou alguém da equipe dele pode precisar se deslocar até o patrocinador, indo de porta em porta, solicitando patrocínio em dinheiro para o filme e às vezes levando consigo um portfólio com o

projeto para discutirem. Conforme Tabela 5, é a tática mais utilizada pelos realizadores entrevistados.

Não é ligado ao tamanho de quem investe, pois a empresa pode ser de pequeno, médio ou grande porte ou pode ser também uma sucursal de uma empresa grande. Observa-se, em comparação com as outras táticas mencionadas pelos diretores entrevistados, que esta é uma das mais básicas utilizadas pelos realizadores independentes.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros. Dinheiro em espécie para pagamentos de despesas com a produção dos filmes. Corresponde ao item 1.1 da Relação.

Espaço: Físico - Relativo às cidades em que os filmes são produzidos no contato com os patrocinadores.

Tempo: Planejamento - Os entrevistados procuram os patrocinadores tão logo começam a produção audiovisual para que possam iniciar a produção de seus filmes. Como é uma verba que é precisa quase instantaneamente, não existe muito planejamento para a aplicação dessa alternativa. O tempo entre a percepção/decisão de usar e o uso pode ser de dias ou horas; Ação - Contatar o máximo de empresários possíveis que possam investir no filme para captar os recursos destinados à produção; Retorno - No momento em que o patrocinador investe no filme.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 1, Linha 7, Anexo 2.

Diretor: R2

Transcrição:

“[...] e a forma que eu achei aqui em Bagé, que é uma cidade do interior, uma cidade pequena, é o apoio dos patrocinadores locais, é lojas, empresas locais, têm de bater na porta mesmo, chegar lá e pedir um patrocínio”.

Localização: p. 2, Linha 7, Anexo 3.

Diretor: R4

Transcrição:

“[...] elaborar um pequeno projeto e ir de porta em porta de pequenas lojas, pequenas empresas pedir o apoio”.

Localização: p. 2, Linha 21, Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“[...] arrumar o cabelo do ator que mudou para um trabalho na televisão e aí o pessoal da equipe saiu procurando empresários, comércios locais, que cada um deu um pouquinho”.

4.2.1.2 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme via patrocínio com serviços

Descrição: Quando o patrocinador, em vez de patrocinar o filme com dinheiro, coloca os serviços de sua empresa à disposição dos atores e equipe técnica de produção. Segundo os cineastas, esse tipo de apoio é mais fácil de conseguir que o patrocínio em dinheiro. Conforme apresentado na Tabela 5, é a segunda tática mais utilizada pelos realizadores entrevistados.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos básicos, como alimentação, transporte, figurinos ou locações, podendo envolver outros tipos de recursos não citados pelos entrevistados nos exemplos, mas que possam ser imaginados por estes e aceitos pelos patrocinadores. Corresponde ao item 1.2 Permutas.

Espaço: Físico - Relativo às empresas que patrocinam obras audiovisuais com os recursos que elas mesmo produzem; Virtual - Quando as empresas patrocinadoras disponibilizam recursos de internet ou computacionais; Mental - Caso envolva atividade intelectual para o filme como criatividade de funcionários do patrocinador para solucionar problemas de produção fílmica.

Tempo: Planejamento - A percepção da tática ocorre no momento em que o diretor passa a contar com essa possibilidade de patrocínio para a realização do seu filme, ou quando o patrocinador oferece pela primeira vez o serviço como alternativa ao patrocínio em dinheiro. O planejamento consiste em aceitar essa possibilidade como hipótese de patrocínio e oferecê-la como alternativa aos empresários na hora da captação dos recursos; Ação - Durante todas as atividades que possam precisar de algum tipo de auxílio por parte de serviço de patrocinadores; Retorno - No ato em que o serviço é oferecido ou usufruído.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 2, Linha 10, Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“Então restaurante que servia as refeições, ou então supermercado que cedia alimentação para gente da nossa equipe cozinhar”.

Localização: p. 3, Linha 14. Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“Procure fazer uma troca de favores com restaurantes, mercados pequenos, para conseguir alguma alimentação né, algum material, que às vezes é mais fácil você conseguir um material ou produto, do que propriamente dinheiro”.

4.2.1.3 Tática operacional: Efeito primeira vista

Descrição: Quando um diretor consegue finalizar a cena inicial com grande qualidade e isso ajuda na captação de público, patrocinadores ou distribuidores. É uma tática que pode ser usada em conexão com outras, como patrocínio com serviços. Daqui para frente, conforme demonstra a Tabela 5, relativa à captação de recursos, esta e as próximas táticas são citadas o mesmo número de vezes.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros. Pode ser em espécie ou em serviços na forma de patrocínio. Corresponde aos itens 1.1 e 1.2 da relação.

Espaço: Físico - Relativo aos recursos de pessoal e técnicos de que o diretor precisa dispor para executar a produção do vídeo com a melhor qualidade possível; Virtual - Relativo à produção audiovisual que a equipe técnica precisa realizar para conseguir finalizar o primeiro corte, de forma que não seja esquecido pelo público nele interessado; Mental - Relativo aos esforços criativos do diretor e seus assistentes, quando os tiver, para formatar uma cena que seja considerada de alto padrão.

Tempo: Planejamento - A percepção da tática pode acontecer quando o diretor decidir que quer investir na qualidade de produção do filme desde a primeira cena ou pode acontecer por acaso e ser incorporada ao estilo de trabalho do cineasta. Como se trata de uma tática importante, pode demorar muito a ser executada por exigir muita

atenção em todos os detalhes; Ação - No ambiente de produção do filme, envolvendo diretores, técnicos, atores e todas as pessoas que participarem direta ou indiretamente da cena ou das cenas usadas para a composição do primeiro corte do filme; Retorno - Pelo interesse das pessoas que assistirem o primeiro corte, em querer assistir ao filme, patrociná-lo ou distribuí-lo.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 8, Linha 6, Anexo 7.

Diretor: R9

Transcrição:

“[...] buscamos gravar, como eu te disse, em locais de fácil acesso. O ponto ápice do projeto foi quando a gente terminou o primeiro corte, a gente conseguiu fisgar as distribuidoras do país. A partir do primeiro corte, eu acho que é mais ou menos isso”.

4.2.1.4 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme de longa-metragem pela biografia fílmica do realizador perante patrocinadores potenciais

Descrição: Histórico com um ou mais produções que possibilite portfólios de curtas já realizados, isto é, amostras do trabalho do cineasta passíveis de comprovar aos patrocinadores em potencial que, neste caso, o diretor pode entregar uma obra fílmica na qualidade prometida. Não se trata de uma simples apresentação, mas de uma exigência por parte de patrocinadores de longa-metragem. Convém apontar que os tipos de recursos aqui exemplificados são os mesmos que para produção de curtas-metragens, só que, via de regra, em valores maiores e com negociações bem mais complexas para captação de patrocínio.

Esta alternativa de negociar apoio de patrocinadores, em que o realizador tem prestígio de trabalhos anteriores na realização de filmes, pode somar as possibilidades de captação de recursos incluídas na “Categoria Tática - Patrocínio em Dinheiro” com aquele presente na “Categoria Tática - Patrocínio Em Serviços”.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos Financeiros. Relacionado aos itens 1.1 Dinheiro em Espécie e 1.2 Patrocínio em Serviços ou Permutas. Como exemplos: alimentos, transporte, estadia e cenários.

Espaço: Físico - Relativo aos possíveis anunciantes ou apoiadores que precisam ser visitados; Virtual - Relativo ao curta previamente produzido no passado e que pode ser assistido por espectadores, nesse caso os patrocinadores; Mental - Corresponde ao conteúdo do trabalho do diretor, se a mensagem transmitida corresponde ao desejo dos empresários ou clientes desses empresários que pensam em investir no filme.

Tempo: Planejamento - A percepção acontece quando o diretor decide realizar um longa-metragem e precisa recorrer a patrocinadores, os quais, para confiarem nele, precisam conhecer o seu histórico. O planejamento começa no momento da percepção da necessidade e encerra no momento da negociação com os investidores interessados; Ação - Durante a fase de capitalização de recursos para a realização ou pagamento das despesas da produção do filme; Retorno - No momento em que o patrocinador investe no filme.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 3, Linha 12, Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“Então, a primeira tática que eu vou mostrar para você, é de um curta-metragem, que você vai precisar se você quer fazer um longa de um material para mostrar para alguma empresa, se você quiser um patrocínio para poder fazer esse longa”.

4.2.1.5 Tática operacional: Somatório de forças para agregar recursos

Descrição: A união de esforços de todas as pessoas que participam do filme para que ele saia do papel. Inclui técnicos e artistas e não apenas os amigos do cineasta.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos Humanos, Financeiros, Físicos e Intelectuais. O somatório de forças inclui tudo aquilo que for possível acrescentar na produção do filme. Exemplo: equipamentos, auxílio na operação dos equipamentos. Corresponde a todos os itens da tabela de Captação de Recursos.

Espaço: Físico - Durante a realização do filme, para a gravação da produção; Virtual - Quando a reunião dos recursos dos colaboradores do filme envolver ações ou recursos em nível digital; Mental - Quando os colaboradores e participantes do filme unem esforços no plano intangível.

Tempo: Planejamento – Depreende-se da fala do entrevistado que depende das necessidades da produção de acordo com as necessidades de produção filmica; **Ação** - As pessoas ligadas ao filme unem seus recursos para resolver os problemas que surgem durante a realização da obra cinematográfica, de forma a eliminar o maior número de problemas possível; **Retorno** - No momento em que for realizada a produção do filme ou que o problema que exija solução for resolvido por esse método.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 2, Linha 22. Anexo 3.

Diretor: R4

Transcrição:

“Por exemplo, a gente soma forças, é uma somatória de forças. A gente pega um aí que tem um conhecimento em câmera, outro que tem conhecimento em fotografia e a gente vai unindo forças”.

4.2.1.6 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme pela utilização de recursos disponíveis com amigos

Descrição: O realizador, na falta de itens para a produção do filme ou na oportunidade de usar recursos melhores, solicita ajuda de seus amigos, que os têm, e faz uso desses recursos.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos físicos. Relacionado ao item 1.4 Empréstimos. Exemplo: Equipamentos de fotografia.

Espaço: Físico - Relativo a equipamentos e locais onde eles serão operados; Virtuais - Quando se referir a equipamentos digitais que os amigos possuem.

Tempo: Planejamento - A percepção relaciona-se à presença de amigos com materiais que possam ser usados no filme e o planejamento do uso desses equipamentos acontece ao mesmo tempo em que a produção é realizada; **Ação** - Durante a produção do filme até finalização das gravações; **Retorno** - Na economia de recursos financeiros, devido ao empréstimo de recursos materiais pelos amigos.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 2, Linha 10, Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“A nossa forma de viabilizar é isso, é procurar apoio de todo mundo. Quando não tem equipamento, convidar um diretor de fotografia que já tem o seu. São coisas mais ou menos assim”.

4.2.1.7 Tática operacional: Festas para arrecadação de caixa

Descrição: Quando diretores com grande número de amigos, ou com contatos com grande número de amigos, ou muito influentes, e que podem estar ou não ligados ao filme, usam seu prestígio social para promover festas e usar parte do lucro destas para apoiar a produção cinematográfica.

Alguns diretores pensam em utilizar essa tática, mas não a utilizam por medo de terem prejuízo financeiro, pois, conforme os entrevistados, esse tipo de ação deve ser desenvolvido por pessoas que tenham muitos relacionamentos pessoais, o que nem sempre inclui os diretores de filmes.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos Financeiros. Relaciona se com o item 1.1 Dinheiro em espécie, letra d - Participação em renda de eventos festivos. Exemplo: festas ou shows.

Espaço: Físico - Nos clubes e outros locais onde se realizam os eventos com finalidade de arrecadar caixas para ajudar na produção da obra audiovisual.

Tempo: Percepção/Planejamento - A percepção é conforme o interesse e a oportunidade dos colaboradores para aplicarem essa tática. O planejamento, relativamente ao filme, refere-se à forma como a equipe do filme irá participar do evento e, se não participar, apenas ao modo como receberá o apoio financeiro; Ação - Quando for necessário capital para completar os recursos para realização dos filmes. Pode ser antes, durante ou depois das filmagens; Retorno - Após a realização do evento, com a participação do diretor do filme ou pessoa que o represente, recebendo os valores que serão destinados ao custeio da produção audiovisual.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 3, Linha 7, Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“[...] eu tenho um amigo do Rio que ficou famoso nacionalmente por fazer produções independentes, que ele fez o filme Cidade de Deus 10 anos depois e quando o dinheiro acabou, eles fizeram umas duas festas e completaram o dinheiro”.

4.2.1.8 Tática operacional: Viabilização financeira do filme pela adequação do projeto fílmico ao patrocinador, mas sob controle do realizador

Descrição: Realização de um filme sob medida para um patrocinador ou uma causa patrocinável, mas cuja ideia de criação possa permanecer sob direção do cineasta.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Recursos financeiros, materiais, humanos e intelectuais. Relacionado ao item Dinheiro Em Espécie, Doações e Empréstimos. Como exemplos de recursos que podem ser inferidos: instalações da empresa para filmagem em caso de documentário sobre a própria empresa, funcionários que podem dar depoimentos para o roteirista elaborar uma estrutura de história para o filme, equipamentos de computador de uso da empresa para o realizador trabalhar na direção ou serviços que o patrocinador possa viabilizar para produção cinematográfica.

Espaço: Físico - Referente a recursos físicos possibilitados do patrocinador para o realizador filmográfico como equipamentos ou colaboradores; Virtual - Referente ao uso de máquinas ou programas do investidor para produção do filme; Mental - Associado à participação do investidor na produção do filme, destacadamente quando o filme é sobre o patrocinador.

Tempo: Planejamento - Antes do filme ser produzido, com o desenvolvimento do projeto ou proposta que será apresentada ao patrocinador; Ação - Associada a todo o tempo de realização do filme. Antes, com a negociação do patrocínio. Durante a produção do filme, com o uso de todo o tipo de recurso acordado com o patrocinador. Após a realização, se envolver aspectos legais como direitos autorais ou a imagem da pessoa física ou jurídica que patrocinar; Retorno - A produção do filme a baixo custo.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 5, Linha 1, Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“[...] você vai em uma instituição social, com a qual você tenha um bom relacionamento, e oferecer um curta ou média de uma espécie de documentário. Lógico, sobre o trabalho que eles fazem”.

Localização: p. 6, Linha 4, Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“[...] os Institutos são bons apoiadores, pois eles aceitam tal forma de ser feito, pois ajuda na divulgação de sua marca para eles conseguirem novos patrocinadores, e quando você faz um projeto com a parceria deles eles conseguem captar esse projeto quase que instantaneamente”.

Tabela 6 - Táticas de captação de recursos versus funções organizacionais

Táticas de captação de recursos	Funções organizacionais					
	Produção ou serviços	Comercial ou marketing	Materiais ou logística	Financeira	Recursos humanos	Jurídico-legal
Viabilidade financeira do filme por investimento monetário de patrocinadores locais		✓				
Viabilidade financeira do filme via patrocínio com serviços			✓			
Efeito primeira vista		✓				
Viabilidade financeira do filme de longa-metragem pela biografia fílmica do realizador perante patrocinadores potenciais			✓			
Somatório de forças para agregar recursos			✓			
Viabilidade financeira do filme pela utilização de recursos disponíveis com amigos					✓	
Festas para arrecadação de caixa		✓				
Personalidade - Viabilização financeira do filme pela adequação do projeto fílmico ao patrocinador, mas sob controle do realizador	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: autor (2019).

4.2.2 Táticas operacionais de redução de despesas

Estas táticas fazem parte das categorias oriundas das pesquisas com cineastas, relativas à Tática Geral para Redução de Despesas e às categorias táticas, ou táticas nas quais se subdividem.

Tabela 7 - Táticas de redução de despesas

Táticas de Redução de despesas	Diretores							
	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Recurso próprio aplicado em estrutura fílmica								✓
Viabilidade financeira do filme via aplicação eficiente dos recursos particulares		✓						
Redução de custos com redução de tempo de produção pelo afinamento da Equipe com trabalho do diretor					✓			
Adaptação circunstancial as adversidades evitando procrastinar atividades						✓		
Aprendizagem pessoal multifuncional com cineastas mais antigos			✓					
Adequação do roteiro ao capital disponível				✓				
Adequação por temporalidade a agenda de produção				✓				
Viabilidade financeira do filme por apoio de amigos					✓			
Fusão Teatro com cinema						✓		
Foco no Talento dos Atores ao invés dos custos de produção							✓	

Fonte: autor (2019).

O “✓” marca o ponto de relação entre o diretor registrado na coluna e representado pela letra R seguida de um número que é o número que ele tinha na sequência das entrevistas e a linha que registra a tática que ele utilizou. É o ponto de encontro dos diretores com as táticas que eles citaram.

Esta tabela permite estabelecer algumas relações entre os cineastas e as táticas que estes aplicam no sentido de reduzir os gastos com a produção fílmica. Uma delas seria a frequência com que elas são utilizadas e a outra seria o número de táticas por cineasta, ambas serão tratadas nas descrições das táticas.

4.2.2.1 Tática operacional: Recurso próprio aplicado em estrutura fílmica

Descrição: Quando, em vez de investir o seu capital na produção de um filme, o diretor investe seu capital em uma estrutura que possibilite realizar diversos filmes. Conforme aponta a Tabela 7, esta e outras táticas são usadas na mesma frequência e uma por cada cineasta entrevistado.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos financeiros. Associados a estúdio próprio, o que pode incluir um local para trabalho como diretor ou produtor. A compra e manutenção de equipamentos de gravação como filmadoras, câmeras e celulares e também computadores e programas de edição.

Espaço: Físico - Estrutura necessária à produção do filme.

Tempo: Planejamento - O cineasta observa que pode ser melhor investir em sua própria estrutura de equipamentos a ter essas despesas em cada produção nova que realize. Da percepção da tática até sua aplicação, pode-se observar dois fatores: o tempo necessário para reunir o capital que ele precisa para comprar os equipamentos que deseja e a escolha desse equipamento conforme sua demanda de trabalho; Ação - Reunião do máximo possível de capital para comprar equipamentos de gravação e outros recursos necessários à produção fílmica; Retorno - Redução de custos com despesas relacionadas às listas de compra de equipamentos. A longo prazo, pode gerar uma maior economia com o aproveitamento dos mesmos recursos de equipamentos e infraestrutura para a realização de vários filmes.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 4, Linha 21, Anexo 7.

Diretor: R9

Transcrição:

“Juntei um bom dinheiro, montei. Eu tenho o meu estúdio, investi em equipamento”.

4.2.2.2 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme via aplicação eficiente dos recursos particulares

Descrição: Quando um diretor encontra soluções economicamente positivas para problemas que ocorrem no andamento do trabalho, obtendo vantagem tática ou econômica em termos de produção, utilizando-se de recursos pessoais ou particulares de empresa ou outrem à disposição.

Pode ser aplicado a problemas simples, como a hospedagem de um ator, ou a problemas mais complexos, como na administração de que tipos de pagamentos se deve escolher entre toda a relação de custos que o diretor tiver de cumprir para poder executar o projeto do filme, definindo entre aqueles que precisam ser pagos e aqueles que podem ser protelados de acordo com o interesse do cineasta. Poderia ser uma tática

de uso mais comum entre os realizadores independentes, mas, conforme demonstra a Tabela 7, ela tem o mesmo nível de uso que as demais.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos Financeiros. Associados às despesas do filme, os seguintes destaques feitos na entrevista: 2.2. Despesas com atores. a) Deslocamento até a cidade de produção do filme.

Espaço: Mental - Elaboração de ideias ou ações que irão, com os recursos disponíveis, resolver algumas dificuldades que aparecerem durante a execução do projeto do filme.

Tempo: Planejamento - A percepção é relacionada à necessidade de enfrentar problemas com despesas econômicas tendo poucos recursos, conforme forem surgindo. O tempo de planejamento relaciona-se com o tempo para resolver o tipo de dificuldade que exige solução, a fim de que o filme possa continuar sendo produzido; Ação - Durante a realização da obra fílmica, solucionando dificuldades e imprevistos; Retorno - Na contabilização do pagamento das despesas com o filme produzido, com custo menor devido ao uso da tática.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 2, Linha 29, Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“Já me aconteceu, por exemplo, que eu ia pagar uma passagem para uma atriz importante, só que aí o dia que ela poderia vir a passagem de avião era mais cara e ela se sujeitou a vir de ônibus. Aí eu comprei para ela vir a São Paulo de ônibus e na volta eu comprei de avião, que era um preço bom”.

4.2.2.3 Tática operacional: Redução de custos com redução de tempo de produção pelo afinamento da equipe com trabalho do diretor

Descrição: Conforme entrevistas, um fator que exerce vantagem na produção dos filmes é contar com pessoas envolvidas que são experientes e/ou sabem como o diretor trabalha. Isso contribui na resolução e no enfrentamento das dificuldades que aparecerem, facilitando a produção de um filme. Aparentemente, as pessoas mais experientes ou que têm um contato maior com o diretor, tendem a executar suas ordens

ou pedidos com maior rapidez. É possível supor que, quanto maior o número de colaboradores experientes em um filme, menor a dificuldade em realizá-lo.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos Humanos. Associado às vantagens que a experiência da equipe pode trazer para o filme. Exemplo: diminuir retrabalho ou reduzir o tempo que o filme leva para ficar pronto. Relação com o item 2.4.a Outras Despesas. Retrabalho.

Espaço: Físico - Relativo ao trabalho físico realizado pela equipe de pessoas que trabalhem ou colaborem com a produção audiovisual; Virtual - Relativo ao trabalho virtualmente realizado pela equipe afinada com o realizador; Mental - Relacionado ao trabalho realizado na produção fílmica e ao elo de proximidade existente entre realizadores, equipe técnica, artística e colaboradores diversos, integrantes da equipe.

Tempo: Planejamento - A percepção decorre da necessidade do diretor em recorrer a pessoas conhecidas para executar determinadas atividades de produção. O planejamento relaciona-se ao tempo que os realizadores demandam para encontrar as pessoas de cujo trabalho precisam e que conhecem, mais o tempo que eles, os realizadores, levam para trazer essas pessoas para dentro da produção audiovisual que estiverem dirigindo; Ação - Durante todo o tempo de produção fílmica; Retorno - Nos resultados do trabalho da equipe, quando implica elevação da qualidade final da obra fílmica realizada.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 2, Linha 27, Anexo 5.

Diretor: R6

Transcrição:

“[...] mesmas dificuldades, podem ser menores ou maiores de acordo com a experiência. A experiência conta muito, das pessoas que já estão envolvidas, que sabem como você trabalha. A equipe está afinada, então isso também implica nas dificuldades ou não em se fazer um filme”.

4.2.2.4 Tática operacional: Adaptação circunstancial às adversidades evitando procrastinar atividades

Descrição: Realização do filme sob quaisquer circunstâncias se adaptando aos problemas conforme forem aparecendo. Pode ser realizado por técnicos e atores ou pelo diretor, mas é geralmente comandado por este último.

A equipe que for produzir o filme, em face de contratempos ou outras dificuldades comuns na atividade de produção audiovisual, utiliza de sua criatividade e experiência para fazer a cena rodar sempre, de forma a manter a qualidade programada e ainda não perder os prazos.

Energia: Redução de Despesas.

Tema: Recursos Humanos e Recursos Intelectuais. Relacionado a todos os tipos de gastos possíveis com regravação de cenas. Exemplo: Retrabalho e não cumprimento de prazos. Na Relação os exemplos estão no item 2;4 outras despesas.

Espaço: Físico - No ambiente de produção, durante a gravação das cenas, quando dependem da performance dos atores; Virtual - Quando as cenas dependerem de recursos tecnológicos de computador; Mental - Relativo às soluções criativas por parte de técnicos ou diretores para as gravações serem realizadas.

Tempo: Planejamento - Quando for detectado o problema, o planejamento deve ser rápido e reativo, pois, do contrário, será necessário a regravação da cena; Ação - Durante a gravação das cenas do filme ou vídeo ou durante a pós-produção das cenas; Retorno - Com a aplicação positiva da tática, evitam-se todos os tipos de custos que possam estar associados com a regravação de cenas.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 2, Linha 28, Anexo 6.

Diretor: R7

Transcrição:

“Tem uma coisa que a gente usa também que é não desistir porque o que foi pensado no roteiro não deu resultado. A gente muda tudo que tiver, se tava sol e começou a chover é assim mesmo que vai ser. Porque não tem muito tempo, o tempo tá passando, não tem mais disponibilidade, então é dentro dessas circunstâncias”.

4.2.2.5 Tática operacional: Aprendizagem pessoal multifuncional com cineastas mais antigos

Descrição: Quando um diretor aprende com outros mais experientes diversas profissões correlatas que servem para construir o filme, de forma que ele, o diretor, possa desenvolvê-las sem contar com profissionais específicos e se contar poderá trabalhar em parceria com eles.

Energia: Redução de Despesas.

Tema: Recursos Intelectuais. Através desta tática o realizador pode economizar despesas com a contratação de outros profissionais. Relaciona-se ao item 2.3 Despesas com Outros Profissionais.

Espaço: Mental - Relativo à experiência e conhecimento dos cineastas mais velhos.

Tempo: Percepção/Planejamento - Depende da disponibilidade e do interesse do outro diretor em ensinar. Em geral, ocorre antes da produção do filme - se o diretor estivesse aprendendo com outro durante a produção seria um tipo de coprodução; Ação - Quando o diretor mais novo acompanha cineastas mais experientes para aprender como eles fazem o trabalho deles ou a eles recorre para resolver problemas que surgirem em suas produções, e cujas soluções não encontre caminhos já trilhados dentro de sua própria experiência; Retorno - Aprimoramento do cineasta na forma como produz os seus filmes.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 3, Linha 11, Anexo 3.

Diretor: R4

Transcrição:

“[...] eu tive exemplo aí com um amigo meu que é cineasta também, o Wilson Rock Bastos, ele começou a fazer o que eu faço hoje, então ele me deu muitas dicas é de como construir o roteiro, de como fazer essa captação de recursos em pequenas empresas sem mesmo leis de incentivo por trás”.

4.2.2.6 Tática operacional: Adequação do roteiro ao capital disponível

Descrição: Quando o diretor não gasta mais do que o recurso disponível. Com esse foco ele realiza as mudanças necessárias para que o roteiro não se torne um obstáculo à produção, com gastos exagerados.

Está relacionado ao valor total disponível em dinheiro. A ordem é encurtar, cortar ou reduzir, mas, pela lógica, se por patrocínio ou outro motivo for agregado maior valor financeiro à produção, o filme poderá ter gastos maiores.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos financeiros. Exemplos: se são dez bandidos em cena o roteirista pode reduzir o número para cinco. Se a cena pede um jogador de futebol de campo, é mais econômico filmar o ator vestido de jogador em frente a um estádio do que dentro dele jogando. O roteiro não precisa exigir zoom, com a tecnologia mais recente de uma ação para a qual não se tenha filmadoras capazes de realizá-lo. Pode relacionar-se com vários itens, mas em especial com 2.9 contingenciamento.

Espaço: Físico - Relaciona-se aos itens comprados; Mental - Relaciona-se aos esforços criativos necessários para reduzir o número de itens a serem comprados.

Tempo: Planejamento - Acontece antes da produção do filme; Ação - Antes da gravação do filme, com mudanças nas cenas para que elas possam ser gravadas de acordo com os recursos disponíveis; Retorno - Gravar o filme sem arcar com despesas além dos recursos existentes em caixa.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 3, Linha 13. Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“[...] um roteiro que caiba ou se adapte dentro de um orçamento realista”.

Localização: p. 3, Linha 18.

Diretor: R5

Transcrição:

“Tenha em mente de que equipamento você dispõe para que o roteiro também se ajeite. Pelo menos o mais próximo daquilo que você possui, consegue emprestado ou algo assim”.

4.2.2.7 Tática operacional: Adequação por temporalidade - A agenda de produção

Descrição: Essa tática é relativa ao tempo médio para produção de um filme pela boa aplicação dos recursos disponíveis nas horas e nos lugares certos. Um programa de agenda que, se executado, pode fazer com que a produção seja concluída em tempo mais curto e de forma intensificada.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos Financeiros economizados devido à redução de tempo para finalização da obra audiovisual. 2.6.a Otimizações Temporais.

Espaço: Físico - A tática é aplicada nos locais onde o filme ou vídeo for produzido.

Tempo: Planejamento - Organização matemática das ações a serem realizadas em tempo cronometrado; Ação - Conduzir a produção audiovisual de forma que ela cumpra os objetivos pré-agendados em relação ao tempo; Retorno - O empreendedor audiovisual conseguirá realizar o filme mais rapidamente.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 4, linha 6, Anexo 3.

Diretor: R5

Transcrição:

“Quanto a atores, o mínimo que você pode fazer é não exigir disponibilidade de tempo para eles. Então, meça sua produção – de quantos minutos de material editado você consegue por dia de material bruto. A conta é quase sempre a mesma. É bem simples, para se tirar 5 ou 8 minutos de material editado em um dia de 6 horas gravadas é fácil [...]”.

Localização: p. 4, linha 6, Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“Então, em dois meses de muito trabalho, muita organização você consegue fazer um longa de 1 hora e 44 min. É o que é o ideal. Bom, mas a comida tem de ter uma reserva de dinheiro, o equipamento tem de ter um de boa qualidade, edição precisa ser um bom editor, tanto de vídeo, como de áudio, sem falar que é legal uma colorização, entre outras coisas”.

4.2.2.8 Tática operacional: Viabilidade financeira do filme por apoio de amigos

Descrição: É o apoio gratuito dado para os cineastas pelos seus amigos dentro das condições em que aquele pode pagar o seu filme e para trabalhar naquilo que eles sabem. Não inclui necessariamente o empréstimo de recursos próprios destes para o diretor, mas a utilização dos próprios recursos.

No contexto da entrevista subentende-se que é uma tática fundamental e que pode até mesmo substituir o patrocínio.

Energia: Redução de Despesas.

Tema: Recursos humanos de amigos para reduzir as despesas na produção do filme. Exemplo: atores amigos que atuam sem cobrar, ou, mesmo cobrando, fazem isso dentro das possibilidades de pagamento do realizador. Ex. 2.6.a.

Espaço: Físico - Sets de gravação do filme; Virtual - Equipamentos de filmagem; Mental - Representação dos atores.

Tempo: Planejamento - Corresponde ao planejamento de realização do filme encaixando o apoio dos amigos nos lugares onde eles são necessários na óptica do realizador; Ação - Durante as gravações das cenas; Retorno - Redução nos custos de produção do filme.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 2, Linha 7, Anexo 5.

Diretor: R6

Transcrição:

“[...] uma das únicas maneiras de se fazer um filme independente é contar com os amigos, pessoas que topam. São técnicos, atores, diretores, produtores, pessoas do seu meio de convívio que topam fazer o filme dentro das possibilidades e das condições que a gente tem naquele momento para se faz aquele filme”.

Localização: p. 3, Linha 06, Anexo 5.

Diretor: R6

Transcrição:

“[...] cada caso é um caso. Então, são amigos, são parentes, são pessoas que acreditam no projeto e abrem mão do cachê. Não tem uma tática certa a seguir por que cada caso é um caso”.

Localização: p. 4, Linha 2, Anexo 5.

Diretor: R6

Transcrição:

“[...] o filme é totalmente independente. Então, ação entre amigos”.

4.2.2.9 Tática operacional: Fusão teatro com cinema

Descrição: Vai além do simples uso de técnicas de teatro em cinema. Propõe transformar um grupo de teatro em um grupo de produção de vídeos ou filmes com atores de teatro. Um dos resultados disso seria a redução dos custos com atores na produção fílmica.

Energia: Redução de Custos.

Tema: Recursos Humanos, intelectuais, financeiros e materiais de grupo de teatro para realização cinematográfica. Exemplos: escrita de cenas com roteirista do grupo de teatro, divulgação do filme com encarregados de divulgação do grupo, gravação de cenas do filme com atores do grupo de teatro. Ex. 2.5.a.

Espaço: Físico - Nos locais de gravação com atores ou integrantes do grupo de teatro; Mentais - Nas atividades criativas de escrita do roteiro e produção do filme realizada por pessoas ligadas ao mundo do teatro.

Tempo: Planejamento - Inicia no instante em que os membros do grupo de teatro começam a ocupar lugares da equipe fílmica; Ação - Antes, durante e depois da realização do filme, pois, nessa tática, as pessoas do teatro tornam-se também pessoas do audiovisual; Retorno - Realização de filmes a custos baixíssimos para os diretores de cinema ou pessoas que exerçam a função de diretores nas produções.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 2, Linha 3, Anexo 6.

Diretor: R7

Transcrição:

“Esse grupo inicial, que juntou teatro e cinema, nós começamos aqui na nossa região, que é nordeste de São Paulo e, desse grupo inicial, que se localiza aqui no nordeste de São Paulo e sul de Minas, foi criado então um polo, que é este polo de cinema primitivo”.

Localização: p. 2, Linha 8, Anexo 6.

Diretor: R7

Transcrição:

“[...] e estas atividades todas levam que se facilite a produção de baixíssimo orçamento, que eu acho que é a parte mais pesada do negócio”.

4.2.2.10 Tática operacional: Foco no talento dos atores ao invés dos custos de produção

Descrição: Segundo essa ideia, os diretores podem apostar na dramaticidade dos seus filmes em vez de na produção de cenários mais caros ou efeitos especiais, dando oportunidade aos atores que conseguem representar com intensidade dramática os papéis que a eles forem destinados.

Esses atores não precisam ser necessariamente atores famosos, mas atores que tenham talento para aparecerem nos filmes de forma que agrade patrocinadores e o público que assistir.

Energia: Redução de despesas.

Tema: Recursos humanos, produzindo economia com interpretação dos atores para o filme. Exemplo: A cena do duelo entre três, no filme O Bom, o Feio e o Mau (1968), de Sergio Leone, ficou mais na memória do público que cenas de tiroteios com centenas de personagens.

Espaço: Físico - Durante as gravações no momento de captura de vídeo; Virtual - A impressão deixada no filme pela interpretação do ator que substitui a necessidade de recursos físicos para manter a atenção do espectador.

Tempo: Planejamento - A cena pode não ter muitos efeitos ou recursos cênicos, mas pode acontecer que demore muito tempo para ser planejada, quer seja por quem dirige, quer seja por quem representa; Ação - No momento em que a cena é rodada; Retorno - Produção de filmes com baixo custo.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 2, Linha 25.

Diretor: R8

Transcrição:

“[...] nos focamos muito mais na atuação do que nos custos que poderiam ser com maquiagem, locação, sabe, esse tipo de coisa”.

Tabela 8 - Táticas de redução de despesas versus funções organizacionais

Táticas de redução de despesas	Funções organizacionais					
	Produção ou serviços	Comercial ou marketing	Materiais ou logística	Financeira	Recursos humanos	Jurídico-legal
Recurso próprio aplicado em estrutura fílmica			✓			
Viabilidade financeira do filme via aplicação eficiente dos recursos particulares	✓	✓	✓	✓	✓	
Redução de custos com redução de tempo de produção pelo afinamento da equipe com trabalho do diretor					✓	
Adaptação circunstancial às adversidades evitando procrastinar atividades			✓		✓	
Aprendizagem pessoal multifuncional com cineastas mais antigos				✓	✓	
Adequação do roteiro ao capital disponível				✓	✓	
Adequação por temporalidade - A agenda de produção	✓					
Viabilidade financeira do filme por apoio de amigos					✓	
Fusão teatro com cinema			✓		✓	
Foco no talento dos atores ao invés dos custos de produção					✓	

Fonte: autor (2019).

4.2.3 Táticas operacionais consolidadas

As Categorias Táticas abaixo correspondem às táticas que se repetiram ou foram muito semelhantes, tanto na Revisão Teórica quanto na pesquisa com cineastas.

Tabela 9 - Táticas consolidadas

Táticas consolidadas	Diretores								
	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	
Parceria entre produtores e prefeituras para locações em prédios públicos				✓					
Vaquinha virtual		✓							
Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa								✓	

(Continua)

(Conclusão)

Táticas consolidadas	Diretores							
	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Livro acompanhando filme para gerar público e recursos								✓
Divulgação nas redes sociais para captação de colaboradores			✓					

Fonte: autor (2019).

O “✓” representa que o diretor registrado na coluna citou em suas entrevistas as táticas que estão registradas nas linhas.

A Tabela 9 serve para estabelecer o relacionamento entre os realizadores e as táticas por eles utilizadas, permite também observar a frequência e uso das táticas e quais são os realizadores que as utilizam. Devido a pequena quantidade de informações disponíveis, a tabela consta no capítulo de forma referencial.

Compete observar que as táticas de produção de livros acompanhando realização de filmes e a continuidade de filmes já realizados foi observada por parte dos cineastas independentes, contudo, como esses filmes ainda não foram concluídos, tais táticas não foram inseridas na listagem da pesquisa fenomenológica.

4.2.3.1 Tática operacional: Parceria entre produtores e prefeituras para locações em prédios públicos

Descrição: Refere-se a um tipo de parceria em que o realizador cinematográfico procura o organismo público com a finalidade de usar sua estrutura física para compor as cenas ou parte das cenas que irão fazer parte do filme que ele, a pessoa ocupando a posição de diretor, estiver tentando produzir.

Energia: Redução de despesas.

Tema: Recursos Físicos. Autorização de uso de do ente público com a finalidade de rodar as gravações com ou sem atores. 2.7.a.

Espaço: Físico - Prédios públicos em que as rodagens forem realizadas.

Tempo: Planejamento - O realizador vai precisar de bons contatos ou bons argumentos para poder convencer a prefeitura da cidade local a aceitar a gravação da obra fílmica; Ação - Antes da gravação da cena, para estabelecimento da parceria, e durante as gravações das cenas, momento em que a parceria efetivamente é estabelecida; Retorno - O cineasta irá economizar com aluguel de prédios e ainda poderá contar com a prefeitura como uma espécie de patrocinador, se o filme for do gosto do público-alvo.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 3, Linha 23. Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“[...] procure locações fáceis, gratuitas, prédios antigos. Se você precisar de prédios antigos, vai falar com a prefeitura da sua cidade, provavelmente eles tenham alguma coisa à disposição lá”.

4.2.3.2 Tática operacional: Vaquinha virtual

Descrição: Recurso já descrito no capítulo 2 como *crowdsourcing* e encontrado na fala de um dos cineastas que já tentou realizá-lo, mas não obteve sucesso. Segundo o artista, essa tática só pode ser usada ou por cineastas prestigiados de alguma forma ou que tenha um apoio bastante forte para que realmente funcione plenamente.

O PMEST da tática está descrito no Capítulo 4.

Unidades de Contexto Identificadas

Localização: p. 3, Linha 11. Anexo 2.

Diretor: R3

Transcrição:

“[...] famosas vaquinhas virtuais que o pessoal tenta muito, mas eu acho que poucos realmente conseguem”.

Localização: p. 3, Linha 13, Anexo 5.

Diretor: R3

Transcrição:

“[...] normalmente os que conseguem são os que têm nome no mercado, então, por exemplo, uma banda famosa vai, faz e levanta dinheiro. Um cineasta importante faz, levanta. Eu quase fiz também”.

4.2.3.3 Tática operacional: Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida

Descrição: Já existem cineastas independentes dos que conseguem realização de produção cinematográfica de longa-metragem que possuem filmes que acabam sendo reconhecidos pelos patrocinadores, como possibilidade de investimento em uma

continuação ou franquia dentro do Brasil. Esses filmes recebem investimentos financeiros ou apoios de outra ordem para que tenham continuação.

Energia: Redução de recursos.

Tema: Recursos Intelectuais. Do tipo autoral para atrair recursos financeiros de patrocinadores. 1.6.a.

Espaço: Mental - A influência do filme que conquista fãs ou interesse comercial.

Tempo: Planejamento - O realizador cinematográfico terá de entrar em contatos com os patrocinadores enquanto o interesse na continuação do filme for forte; Ação - Captação de recursos antes da realização do novo filme; Retorno - Investimentos dos mesmos patrocinadores que acreditaram no primeiro filme e de patrocinadores novos interessados no nome da franquia.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 1, Linha 34. Anexo 7.

Diretor: R9

Transcrição:

Exemplo: Atração de Risco, que vai estrear nos cinemas em 2019, e a continuação do Diário do Exorcista - A Gênese do Mal, que também vai para os cinemas com tudo, já com o contrato assinado de distribuição.

4.2.3.4 Tática operacional: Livro acompanhando o filme para gerar público e recursos

Descrição: É uma variação da tática Capitalização Por Livro Famoso. Os cineastas que usam essa tática fazem isso para que o livro divulgue o filme ou o filme divulgue o livro. Não se trata exatamente de escrever uma obra famosa e criar uma história em torno dela, mas duplicar o número de possíveis interessados no filme, um tipo de variação de mercado para atingir um público maior.

Energia: Redução de recursos.

Tema: Virtual - Relativo aos fãs captados.

Espaço: Mental - A influência do filme que conquista fãs ou interesse comercial.

Tempo: Planejamento - Os cineastas precisarão, ao mesmo tempo em que lançarem o filme, ter um projeto de livro acompanhando a história; Ação - Antes, durante ou depois da realização do filme. O lançamento do livro é uma outra ação tática;

Retorno - Venda de ingressos para o filme ou venda de livros que ajudarão a divulgar a história.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 6, Linha 23. Anexo 7.

Diretor: R9

Transcrição:

O Diário do Exorcista também teve sua obra lançada no mercado, que foi um dos livros mais vendidos pela Saraiva em 2013. Isso ajudou bastante, deixou corpulento o projeto, tendo uma obra literária.

4.2.3.5 Tática operacional: Divulgação nas redes sociais para captação de colaboradores

Descrição: Consiste em captar colaboradores para os filmes nas redes sociais. Muitos desses colaboradores não seriam possíveis se a internet não existisse. Essa tática pode ser usada em conjunto com outras, como somatório de forças para produção de filmes. Embora o retorno dessa tática seja físico, ela é virtual, pois sua ação é na internet. Aparentemente, poderia ser uma tática mais utilizada, todavia, segundo se observa na Tabela 9, ela foi citada por um diretor.

Energia: Captação de recursos.

Tema: Tema: Recursos humanos. Corresponde ao item 1.3 da relação. Exemplo: Contatos existentes ou atraídos pela tática podem ser figurantes ou cineastas amigos para trabalharem como colaboradores.

Espaço: Virtual - Relativo à divulgação do filme e propaganda nas redes sociais para captar pessoas que possam ou desejam contribuir com a produção fílmica.

Tempo: Planejamento - A percepção dessa categoria tática pode vir com a experiência dos realizadores fílmicos ao trabalharem com a rede social. O planejamento é de curto prazo, já que se relaciona com a forma de se usar mais inteligentemente a rede para atrair pessoas e em tempo hábil para que elas ajudem na produção do filme; Ação - Durante a produção do filme; Retorno - Após a captação, durante a realização do filme, com o trabalho e os apoios dos colaboradores.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 3, Linha 2, Anexo 3.

Diretor: R4

Transcrição:

“Também nós temos a questão das redes sociais que é o grupo de WhatsApp, o WhatsApp, grupos de Facebook, onde nós produtores, deixamos uma mensagem: ‘olha estamos fazendo um filme, determinado filme é independente, quem gostaria de participar?’”.

Tabela 10 - Táticas consolidadas versus funções organizacionais

Táticas consolidadas	Funções organizacionais					
	Produção ou serviços	Comercial ou marketing	Materiais ou logística	Financeira	Recursos humanos	Jurídico-legal
Parceria entre produtores e prefeituras para locações em prédios públicos			✓			
Vaquinha virtual				✓		
Capitalização por continuação de produção cinematográfica conhecida				✓		
Livro acompanhando o filme para gerar público e recursos				✓		
Divulgação nas redes sociais para captação de colaboradores			✓			

Fonte: autor (2019).

4.2.4 Composição tática

Nesta seção, encontram-se as Categorias Táticas que reúnem várias táticas em uma.

4.2.4.1 Tática operacional: Composição tática para longas independentes

Descrição: Segundo os entrevistados, a realização de um filme de longa-metragem é de um outro nível se comparada com um curta-metragem. Por isso, é necessário um conjunto de táticas tratadas de forma diferente para a realização destes filmes, mais complexos. Como se trata de várias táticas e não de apenas uma, sua Energia é dos dois tipos.

Energia: Captação de Recursos e Redução de Despesas.

Tema: Recursos Financeiros, mentais, materiais e humanos. As táticas têm por meta realizar um filme de longa duração com poucos recursos financeiros.

Espaço: Físico - Em táticas que envolvam ações e recursos materiais; Virtual - Relativo às táticas que utilizam a internet; Mental - No uso de táticas que combinem recursos mentais, como os autores e outros, para a realização fílmica.

Tempo: Planejamento - Para usar essa composição, o cineasta deve recorrer a todas as experiências e contatos que possui; Ação - Antes, durante e depois da produção do filme, de acordo com a tática mais importante a ser usada em cada momento; Retorno - Realização de um filme de longa-metragem com o mínimo custo possível.

Unidade de Contexto Identificada

Localização: p. 4, Linha 1, Anexo 4.

Diretor: R5

Transcrição:

“Mas agora se é pra um longa, aí a história é um pouco diferente, né. Usar algumas coisas que eu falei no curta até funciona: roteiro ficar dentro de um orçamento realista, mais barato, mas um pouquinho mais de valor né; as locações, procura achar sempre as que fiquem de graça, amigos na produção, mas com o maior número de profissionais da área envolvidos, então sugiro que faça muitos amigos na área”.

Referencialmente Composição Tática é “√” em todas as funções organizacionais.

4.2.5 Combinação de tática operacional

Nesta seção encontra-se uma análise sobre combinações de táticas.

Quadro 1 - Combinação qualitativa

Combinação qualitativa	Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i> e <i>crowdsourcing</i>)	Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual	Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes	Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural	Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos	Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa	Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura
Patrocínio com financiamento coletivo (<i>crowdfunding</i> e <i>crowdsourcing</i>)				✓ (a)			
Parcerias entre produtoras e prefeituras para realização audiovisual				✓ (b)			
Economia da cultura - utilização das redes sociais para redução de custos na produção de filmes							
Qualificação de diretores e colaboradores para o empreendedorismo cultural							
Criação de canais do cinema independente no YouTube e sites similares como ação para divulgação de filmes ou captação de recursos							
Capitalização por continuação de produção cinematográfica famosa							
Capitalização por filmagem de textos consagrados na literatura							

Fonte: autor (2019). Legenda: ✓ (a): Combinação Qualitativa A2 x B5; ✓ (b): Combinação Qualitativa A3 x B5.

A referência “√” entre as duas táticas associadas na Matriz do Quadro 1, conforme os exemplos a seguir, indica que a combinação entre elas pode originar uma tática nova. Antes de falar nas combinações, é importante dizer que a descrição das táticas precisa ser bem elaborada e que a pessoa que as utiliza precisa ter um domínio suficiente das táticas para poder abduzir e operacionalizar as combinações possíveis.

A combinação pode ser entre elementos de uma mesma tabela. Por exemplo, na Matriz do Quadro 1, que tem 7 elementos e pode somar 49 combinações, em um nível horizontal direto, ou “n” recombinações se o assunto fosse tratado em termos de profundidade. Outro exemplo mais direto: na combinação aleatória entre as categorias 1 e 4, tem-se a “financiamento coletivo” combinada com a “qualificação de diretores”. Essa associação poderia criar uma tática de qualificação de diretores para trabalharem com financiamento coletivo para seus filmes.

E mais um exemplo: na combinação entre as categorias 2 e 4, tem-se o “Parcerias entre produtoras e prefeitura para realização audiovisual” combinado com as “Qualificação de diretores para o empreendedorismo cultural”, que poderia resultar em uma tática na qual uma prefeitura em articulação com produtoras treinasse gratuitamente diretores de cinema para melhorarem suas habilidades como empreendedores em audiovisual. Essa combinação de duas táticas para formarem uma tática nova, podemos chamar de Par Tático.

Haveria, nesse grupo de 7 elementos, muitas combinações táticas que poderiam criar táticas novas e, embora a maioria não pudesse ser utilizada, mesmo sua não utilização poderia gerar ideias que pudessem ser aproveitadas em um momento futuro. Tal análise combinatória, como dito anteriormente, pode depender do conhecimento do cineasta ou pesquisador que quiser aplicar as táticas hipoteticamente ou na prática.

Algumas combinações podem não funcionar muito bem, como, por exemplo, aquela em que o interessado em usar essa alternativa não saiba como abduzir a combinação de forma efetiva. No entanto, isso escapa da proposta dessa análise, que consiste apenas em estabelecer as possibilidades de combinações qualitativas para conjunto de ideias semelhantes com um objetivo comum - que seria a superação de dificuldades para produção de filmes.

Mais um exemplo de par tático pode ser o 5 x 2 que, por exemplo, permitiria a criação de canais no YouTube com finalidade de divulgação de filmes feitos em parceria

entre realizadores independentes com prefeituras. Tais canais poderiam ser desenvolvidos por youtubers profissionais contratados para divulgar os filmes que estivessem sendo desenvolvidos ou servir para injetar dinheiro público na realização de filmes para divulgar as cidades, neste caso estaríamos fugindo do foco desse trabalho. Contudo essa é uma possibilidade a ser explorada dentro de uma combinação tática, pois o objetivo dessa é realmente expandir geometricamente as possibilidades de aplicação das táticas aqui registradas.

Um apontamento final sobre o assunto seria que pode ser imprevisível o número de combinações possíveis. Estas são potencialmente ilimitadas e cada realizador cinematográfico, tendo a sua disposição dezenas de táticas para combinar de forma aritmética, pode combiná-las e recombina-las tantas vezes quantas achar necessário.

As Combinações Táticas, referencialmente as funções organizacionais, são “√” em relação às táticas que compõem sua estrutura.

4.2.6 Diferenças entre Táticas operacionais Consolidadas, Composição Tática e Combinação Tática

Consolidadas: são táticas que repetem ou são parecidas comparando as do tipo 1 – Revisão Teórica com as do tipo 2 – Entrevistas com Cineastas. São aquelas categorias de táticas que se repetiram tanto nas táticas do tipo 1 - Revisão Teórica como no tipo 2 - Entrevistas com Cineastas. Podem ser a mesma tática da Revisão Teórica repetida na teoria acadêmica e na prática dos cineastas ou uma tática muito próxima entre teoria e prática que não foi considerada divergente da teoria e prática.

Existem as táticas encontradas na pesquisa acadêmica ou tipo 1, as táticas encontradas na pesquisa acadêmica e na entrevista fenomenológica ou tipo 3 (consolidadas), e aquelas que foram encontradas na entrevista fenomenológica e não encontradas na pesquisa acadêmica que são o tipo 2 (Táticas Fenomenológicas). As táticas do tipo 2 são a contribuição de pesquisa em relação às táticas que não foram encontradas na pesquisa teórica.

Composição: é a reunião de várias táticas do tipo 1, 2 ou 3 frente a um problema complexo. Não são táticas semelhantes ou repetidas, mas um conjunto de táticas para resolver um problema mais complexo, elas podem ser tanto táticas do tipo 1, como táticas do tipo 2, como do tipo 3.

Combinação: é a associação de táticas do tipo 1, 2 ou 3 para criação de táticas novas mais complexas que as originais. É a combinação das táticas do tipo 1 ao tipo 3 para combinar táticas mais complexas. Quando combinadas horizontalmente, umas com as outras, como no exemplo da Matriz no Quadro 1, podem formar 49 táticas, pois são 7 x 7, ou no quadro de captação de recursos que tem 10 táticas combinadas podem gerar 100 táticas pois são 10 x 10

Tomando como exemplo a Matriz da Revisão Teórica com 49 possibilidades, podemos chamar cada uma dessas possibilidades de par tático ou 49 pares táticos que podem originar novas táticas e quando isso acontece o par recebe um “√” para sinalizar esse encontro positivo.

O exame poderia ir além combinando pares táticos com táticas simples fora dos pares, como o par tático 5 x 2 versus a tática 1 *crowdfunding* ou qualquer outra das táticas fora do par 5 x 2, mas dentro da Matriz Revisão Teórica, o que criaria uma triangulação associativa de ideias.

A combinação poderia também ser realizada entre o par 5 x 2 da Revisão Teórica com qualquer outro dos 48 pares dentro de uma mesma Matriz, podendo gerar outras combinações de 3, mas também com 4 elementos distintos.

Indo além, seria possível combinar táticas ou pares estratégicos da Matriz Revisão Teórica com a Matriz Captação de Recursos, Redução de Despesas ou Táticas Consolidadas, mas isso ultrapassa os limites e objetivos desta pesquisa.

Observa-se, assim, que combinações com dois elementos podem ser chamadas de pares táticos, com três elementos de triangulação associativa e com quatro ou mais elementos pode dar-se o nome de Composição Tática;

A composição tática dentro de uma combinação tática pode ser definida como da maneira acima, quando ela não surge de uma combinação proposital e acontece de forma aleatória também não deixa de ser uma composição, simplesmente é feita de forma caótica ou ao acaso.

4.3 Comparativo entre Revisão Teórica e Entrevista com os cineastas

Convém que seja realizada esta comparação para evidenciar melhor os resultados da pesquisa de campo frente aos aspectos encontrados nas falas dos realizadores audiovisuais independentes, com finalidade de destacar melhor aquelas

táticas que não apareceram no campo teórico, mas que são utilizadas no campo prático e cuja pouca referência ou ausência na literatura especializada podem trazer elementos novos para futuras análises.

As teorias encontradas na academia, em geral, se referem a uma situação de vivência cinematográfica diferente daquela encontrada entre os cineastas que foram entrevistados. Primeiro, pois muitas delas tratam de assuntos audiovisuais de nível internacional do que pode ser chamado Cinema *Mainstream*, que é aquele que representa, entre outros, os filmes de Hollywood, e que pode estar completamente destacado da ação dos cineastas independentes; e segundo, mesmo quando trata de cinema nacional a referência parece ser os filmes de empresas ou diretores de uma capacidade maior de organização de recursos financeiros, empresas essas que poderiam ser chamadas de cinema institucional, que seria aquele já reconhecido e lembrado quando se utiliza a palavra cinema brasileiro. Tais constructos para cinema, o internacional e o nacional institucionalizado, não são exatamente o mesmo que cinema independente ou de guerrilha, este é relacionado às modernas mídias e próximo aos realizadores locais, é relativamente novo e vem conquistando cada vez mais espaço em especial nas mídias tecnológicas mais recentes.

Para critério de melhor entendimento, convencionou-se aqui chamar de cinema institucional aquele já estabelecido no conhecimento do público e que se relaciona com as redes de televisão e a produção local de filmes que passam nas salas de cinema tradicionais ou pelo menos possuem relações com a mídia audiovisual que os torne conhecidos em todo o país. Tal convenção se torna necessária para analisar as táticas do ponto de vista deste cinema e do cinema mundial norte americano, pois ambos os tipos de cinema recebem atenção dos estudiosos analisados no recorte teórico, não existindo, porém, a mesma atenção para o cinema objetivo dessa pesquisa que é o independente.

4.3.1 Valor dos filmes

O preço de custo dos filmes parece ligado à sua duração de exibição. Os de maior valor são os chamados longas que podem se estender por mais de uma hora. Conforme o referencial teórico para filmes de maior duração o apoio dado pelo poder público é de R\$1. 8 milhões em 2017 como visto no item 1.1.

Poderia se supor que a produção independente de filmes no Brasil fique restrita a filmes de curta-metragem, porém não é isso o que se observa, alguns filmes produzidos pelos cineastas independentes entrevistados são de longa-metragem e observou-se entre os amigos dos cineastas entrevistados outros também que realizam obras de longa duração.

A implicação disso para pesquisas que se realizem em torno do cinema independente, no caso de táticas, por exemplo, é que não se limitam a auxiliar filmes de pequena metragem, mas também os de média e em alguns casos até os de longa.

4.3.2 Captação de recursos

4.3.2.1 Táticas com foco no patrocínio

Por um lado, o apoio estatal na Lei Rouanet apresenta uma queda de investimento privado em projetos culturais (Sa-Erap-Estrela) e a Lei do Audiovisual tem critérios rigorosos para a aquisição de investimentos estatais (ANCINE, 2013b). A teoria referencial utilizada, em relação ao patrocínio, fala apenas no uso do *crowdfunding*, essa possibilidade também é utilizada entre os cineastas independentes, mas, diferentemente da teoria, estes observam que, para que ela dê certo, é necessário que o cineasta que a desenvolva seja uma pessoa prestigiada, pois do contrário ela pode não funcionar.

Fora a citação de *crowdfunding*, e que não está na Revisão Teórica, os independentes trabalham também com patrocínio em dinheiro, mais propriamente o local, mas como, no Brasil, as referências a ele são, em sua maioria, inseridas com conteúdo relativo à influência estatal, baseada na Lei de Apoio à Cultura ou na Lei do Audiovisual, esta alternativa ficou de fora do referencial teórico ora utilizado.

Contribui também para essa ausência de informações sobre patrocínio em espécie no Brasil, não ser uma tarefa simples encontrar muitos autores que trabalham com patrocínio em dinheiro de forma mais próxima à realidade dos independentes nacionais e com referência à utilização de técnicas, para que estes consigam recursos para a realização de seus projetos fílmicos.

Outra hipótese que não consta no referencial teórico é o patrocínio com serviços que também poderia ser chamada de permuta, assim como também não consta o Efeito Primeira Vista, alternativa no qual o cineasta utiliza todo o seu conhecimento para

impressionar um potencial patrocinador. Uma possível explicação para não constar essa tática pode ser devido a sua especificidade em função do tema.

Uma outra forma de patrocínio citada pelos realizadores independentes pode ser recorrer ao interesse do patrocinador em ver seu trabalho divulgado pela via do cinema com um projeto sob medida do anunciante, mas sob controle do cineasta, neste caso pode acontecer que pague todo o filme, principalmente se for curta-metragem.

Com relação aos textos pesquisados na revisão teórica e o aspecto de biografia fílmica do realizador como forma de conquistar a confiança dos distribuidores, sua difícil localização pode ser, assim como no Efeito Primeira Vista devido à significativa especificidade do tema.

4.3.2.2 Outras táticas

Além da tática que utiliza o patrocínio, o referencial da pesquisa teórica apresenta outras formas que podem ser utilizadas para capitalização de filmes, que seriam a criação de canais no YouTube com potencial de agregar patrocinadores e a realização de obras audiovisuais associadas às obras audiovisuais ou livros de sucesso financeiro.

As possibilidades condizentes com as táticas supracitadas foram classificadas no item Táticas Consolidadas. No entanto, a maioria das alternativas táticas localizadas na entrevista fenomenológica não condizem com aquelas encontradas na pesquisa teórica, como por exemplo o somatório ou a utilização de todos os esforços dos participantes do filme para a realização de uma obra audiovisual. Alternativa, aliás, necessária em uma situação na qual os recursos do cineasta não são suficientes para produzir o filme.

A pouca referência a esse tipo de tática ou a lacuna de pesquisas nessa área pode ser devido ao pequeno valor dos filmes independentes, porém, graças aos recursos tecnológicos, apesar do pequeno alcance desse tipo de cinema no passado e agora compensado pela grande quantidade de cineastas independentes, essas pesquisas podem se tornar mais significativas.

O apoio de amigos com empréstimo de equipamentos, como opção de viabilidade financeira de filme ou a realização de eventos para arrecadar produção cinematográfica, também não foram muito encontrados dentro da pesquisa acadêmica,

mais uma vez, talvez devido ao grande valor com que os produtos culturais audiovisuais analisados em pesquisa são produzidos.

4.3.3 Redução de despesas

O detalhamento das táticas de captação de recursos é diferente daquele encontrado com relação às relacionadas à redução de despesas, por isso haverá algumas distinções na forma como elas serão abordadas, mas a lógica textual será a mesma.

4.3.3.1 Táticas identificadas

A redução de despesas pode ser realizada de várias maneiras: por corte de gastos, como a utilização das redes sociais para a divulgação do filme; otimização de recursos, pela qualificação dos profissionais que produzirão a obra cinematográfica; ou com parcerias, no caso com órgãos públicos. Dessas três, a tática com uso das redes sociais foi citada por independentes entrevistados que a utilizam para captação de colaboradores e, por isso, foi classificada como tática consolidada.

4.3.3.2 Táticas não identificadas

Para redução de despesas nas táticas fenomenológicas, não houve nenhuma referência ao uso de parcerias distintas daquelas estabelecidas com entes públicos. A que estaria mais próxima a essa tática seria a venda do projeto de um filme para o patrocinador, mas no controle do realizador ali se estabelece algo próximo a uma parceria entre cineasta e patrocinador, mas é uma alternativa para captação de recursos e não para redução de despesas.

O investimento em estrutura de produção fílmica está fora das táticas encontradas no referencial teórico e demonstra uma preocupação dos realizadores em investir também em equipamentos físicos além de investirem na própria qualificação ou na dos colaboradores do filme. Interessante observar que há perfis de diretores que focam mais no equipamento e uma outra parte nos atores como elemento diferencial para uma produção de melhor qualidade.

Aplicação Eficiente de Recursos Particulares é o mesmo que administrar bem o próprio dinheiro, em consonância com outras táticas. Um exemplo de aplicabilidade, fazendo ligação com o parágrafo anterior, poderia ser ter de decidir, do ponto de vista

da produção do filme, se é melhor aplicar os recursos disponíveis em um bom equipamento ou em um bom elenco de atores.

As alternativas para redução de despesas parecem ser mais técnicas do que aquelas aplicadas na captação de recursos, como pode ser observado em redução de custos com afinamento da equipe com o diretor. A por temporalidade, Adaptação circunstancial as adversidades evitando procrastinar atividades ou ainda Adequação do roteiro ao capital disponível, todas essas possibilidades requerem um tipo de alinhamento ou a figura do diretor, a do dinheiro em caixa, ao tempo e até mesmo ao fator incontrolável das adversidades.

O elemento “contatos” é outro que unifica as táticas de redução de despesas, ele é necessário para aprender com diretores mais antigos como trabalhar corretamente na produção de filmes e até na viabilidade financeira do filme quando esse sai pela união de um grupo de amigos que cobram pouco ou nada para participar.

4.3.4 Sugestões

Uma alternativa que não foi citada na referencial teórico e observada na fala de outros diretores como preocupação, mas que foi citada na fala de um deles como tática, foi aproveitar o talento dos atores para gerar filmes com conteúdo dramático. Esses atores podem ser amigos do diretor que quiserem fazer o filme, mas pode ser se um grupo de teatro produzir o filme, nesse caso seria como um núcleo de produção fílmica e teríamos uma aplicação da tática de fusão do teatro com cinema.

Interessante observar como que as táticas dos diretores parecem complementar umas às outras, mesmo sendo diferentes, por se referirem a um mesmo assunto e serem abordadas diante de um mesmo objetivo de investigação, para exemplo basta comparar o item 4.2.2.10 Foco no Talento dos Atores ao Invés de nos Custos de Produção, citado no parágrafo anterior, com o item 4.2.2.1 Recurso Próprio Aplicado em Estrutura Fílmica que pode servir para a criação de um estúdio por parte do realizador.

Se o cineasta resolver aplicar o recurso financeiro que tem para gastar com produção na montagem de um estúdio para produzir filmes, pode acontecer que ele consiga produzir muitos filmes com o mesmo equipamento, o que poderia reduzir significativamente os custos com esse tipo de despesa. Suponha-se que, ao mesmo tempo, o mesmo cineasta resolva e tenha conhecimento para isso, investir na produção

de muitos filmes, investindo no talento de um grupo de teatro com quem ele trabalhe ou na criação de um núcleo de produção no qual, ele, o diretor, trabalhasse na produção de vários filmes e com os mesmos atores.

Mais adiante será tratado o tema Par tático, porém é importante apontar que um diretor que ao mesmo tempo invista em um equipamento adequado que sirva para produzir vários filmes e paralelamente tenha contato com artistas ou tenha um grupo teatral para formar um núcleo de atores terá um par tático com duas táticas que estarão em uma estrutura de equipamentos e pessoal que poderá ajudar a baixar bastante o custo da produção fílmica, fazendo com que ela se enquadre dentro de um orçamento possível e pensado a longo prazo.

4.3.5 Consolidadas

Esse item trata das táticas do referencial teórico que não foram encontradas na entrevista fenomenológica, por isso as táticas consolidadas, que são aquelas que foram encontradas no referencial teórico, não são trabalhadas aqui.

4.3.6 Abordagens diferenciadas

Para estabelecer melhor as diferenças entre as possibilidades das táticas encontradas no *corpus* teórico mais aquelas encontradas no campo fenomenológico, uma das melhores abordagens, tanto nos seus aspectos inovadores de detalhes poucos percebidos ou pouco explorados nas teorias, bem como também no aspecto do surgimento de possibilidades táticas novas a partir do comparativo qualitativo como descrito nos itens 3.2.5 e 4.2.6, no campo do empreendedorismo uma das principais abordagens pode ser o *effectuation* criada por Sarasvathy, em 2001, e identificada por Salusse e Andreassi (2016, p. 323) como "elemento integrador do ensino de empreendedorismo".

Conforme essa perspectiva, os empreendedores: a) identificam oportunidades a partir de recursos existentes; (b) tomam decisões de investimento com base no que estão dispostos a perder; (c) aproveitam as contingências; e (d) estabelecem relações táticas com *stakeholders*.

A identificação de oportunidades a partir dos recursos existentes seriam no caso de solução para dificuldades encontradas para a produção de filmes pelos

independentes, essas oportunidades se relacionam como os objetivos pelos quais as táticas são criadas dentro das possibilidades de trabalho de cada cineasta.

As decisões tomadas pelos cineastas, quando na aplicação das táticas para solução dos problemas, se referem aos riscos que estes assumem quanto às possibilidades de fracassos das mesmas. As contingências são as situações criadas e as relações táticas criadas com os *stakeholders* podem ser encontradas nas ações que são realizadas com patrocinadores públicos e apoiadores internos.

Podem surgir muitas informações relativas a esse aspecto, mas esta também pode ser uma proposta nova de pesquisa a ser explorada nas sugestões do tópico final.

Convém também observar que no *effectuation* o produto final é imprevisível e pode ser controlado em referência às táticas e às falas dos cineastas à respeito delas que, em maior ou menor grau, são desenvolvidas ou inventadas para fazer frente a situações imprevisíveis, tirar recurso do patrocinador, pode ou não conseguir, gravação de cenas, pode chover ou não, e é preciso improvisar para que saia. Tal imprevisibilidade pode ser controlada em táticas de como realizar as cenas sob qualquer custo e situação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em referência ao objetivo central, as táticas não precisam ser tratadas apenas individualmente. Do ponto de vista prático, foi necessário observá-las atômicamente para conhecer o funcionamento uma a uma de algumas das táticas utilizadas pelos cineastas independentes realizadores de filmes no Brasil para superação de obstáculos no sentido de produção cinematográfica e audiovisual. Esse conhecimento auxilia no entendimento dessas alternativas como forma de suplantar as dificuldades existentes no sentido de transformar um roteiro escrito em um vídeo informativo e/ou principalmente em um filme cinematográfico.

Mais importante, porém, depois que conhecer as táticas, talvez seja o senso de saber uni-las em composições táticas que consigam enfrentar o maior número possível de dificuldades existentes. Essa habilidade de união de diferentes possibilidades de ação pode depender da experiência do cineasta que as utiliza.

Individualmente, a partir dos cineastas entrevistados, é possível observar o conjunto de táticas que cada um deles utiliza individualmente; é diferente de um para o outro, conforme pode ser observado nas tabelas de captação de recursos ou redução de despesas associadas aos cineastas que as usam. Outros realizadores em circunstâncias diferentes de vida, de espaço geográfico, de construção histórica pessoal, de rede própria, de network e de momento de carreira como diretor de cinema saberão fazer uso das táticas aqui elencadas para montar o seu próprio recurso pessoal de alternativas.

Determinadas situações apresentadas como dificuldades podem exigir o uso de uma ou mais táticas para auxiliar a diminuir ou até resolver um problema que surja no decorrer do processo de produção de uma obra audiovisual. Um exemplo dessa possibilidade é o item sobre composição de táticas para criação de filme de longas-metragens, que exige não uma, mas várias táticas para seu enfrentamento e uma postura por parte do cineasta independente completamente diferente daquela que este cineasta utilizaria para produzir um curta-metragem.

Um outro exemplo em que uma composição tática pode ser exigida, pode ser no caso de realização de uma produção com um outro realizador, para que as diferentes produtoras possam chegar a comum acordo com relação à forma como conduzirão a

produção de um filme, a utilização de várias diferentes táticas para assuntos diferentes. Pode ser uma forma de dividir melhor os trabalhos dos parceiros realizadores fílmicos para evitar conflitos de direção.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que é a captação de recursos, a teoria estudada trata de patrocínio coletivo, da utilização de estrelas de cinema que podem promover o filme ou da capitalização de filmes conhecidos para atrair mais recursos para a produção de filmes novos. Entre as coisas que os cineastas nacionais podem fazer que não foi localizado nos textos utilizados nacional e internacionalmente está a capacidade de utilizar formas apontadas na literatura e que aparentemente poderiam estar fora do alcance deles, como a utilização de livros para ajudarem a criar mercado para seus filmes ou mais recentemente produzirem seus próprios filmes com sequências conhecidas.

Pode se ir além disso, inclusive, os independentes que têm ideia de produzirem longas-metragens sabem que devem ter um comportamento diferenciado até mesmo na aplicação de suas táticas para realizarem essas produções de mais alto custo. Há, ainda, aqueles entre eles que, além dessa consciência do diferenciamento, sabem que se construírem uma trajetória de curtas-metragens bem elaborados, do ponto de vista dos patrocinadores, terão maiores chances de conseguirem apoio para produzirem um filme de longa duração.

Com respeito ao objetivo de redução de custos, economizar recursos para os empreendedores independentes em audiovisual brasileiro pode significar a diferença entre o filme se tornar ou não uma realidade. Sendo uma realidade, a diferença entre ter cenas como ele gostaria de fazer ou não, aparentemente isso move a atitude daqueles que não querem depender do Estado para se tornar realizadores e procuram encontrar saídas para situações em que outros, mesmo com mais capital, não encontrariam. Isso é possível através de formas inventivas, como usar grupos de teatro para produzir um filme ou aprender a fazer cinema com profissionais mais experientes do ramo.

A teoria utilizada trata de assuntos novos, como o uso das redes sociais como formas de reduzir os custos na produção fílmica, mas não fala da importância do afinamento da equipe com o diretor ou da adaptação às adversidades para fazer o filme sair de qualquer jeito, sem gastar mais dinheiro além daquilo que o cineasta possui,

mesmo sem patrocinadores, ou ainda da importância de apostar no talento dos atores para fazer um filme forte mesmo sem nenhuma verba. De qualquer forma, tanto as táticas pesquisadas pelo meio acadêmico como aquelas desenvolvidas pelos realizadores em campo prático podem ser úteis em situações diferentes e para pessoas com projetos distintos.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho pode trazer contribuições no que tange ao exame das dificuldades que restrinjam financeiramente os empreendedores audiovisuais, a fim de descobrir quais são os investimentos mais importantes para a produção fílmica e, a partir disso, incentivar a profissionalização e o crescimento da qualidade do trabalho dos independentes do cinema brasileiro. Espera-se também auxiliar no entendimento científico em relação à dinâmica de produção cinematográfica dos empreendedores em cinema de pequeno porte, ajudando a multiplicar entre eles o uso das táticas encontradas durante a pesquisa fenomenológica.

Entretanto, talvez o principal resultado esperado é o inventário de um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas por realizadores independentes no sentido de suplantar os desafios da produção audiovisual existentes no país, especialmente por aqueles em situação de sazonalidade negativa. E por que não também outros empreendedores em cultura. Essas técnicas, combinadas entre si, podem servir para que se criem táticas mais complexas com finalidade lucrativa, bem como para fomentar a investigação sobre a existência de um modelo de negócios dos cineastas independentes brasileiros que possa ser compartilhado em maior ou menor grau por novos entrantes no mercado de audiovisual.

6.1 Conclusões específicas

Foram detectadas várias táticas utilizadas pelos cineastas independentes brasileiros para solução de seus problemas para produção de filmes, quanto ao aspecto de captação de recursos. O mesmo pode ser dito com relação às táticas utilizadas pelos cineastas independentes para redução de custos. A associação de ações de captação e redução e seu detalhamento teórico pragmático mais o fenomenológico permitiu a elaboração de uma lista de táticas descritas em um conjunto de tópicos conforme visto na unidade anterior pertinentes com a produção cinematográfica de pequeno vulto. Tal associação permitiu a elaboração de um conceito de Análise Combinatória em nível qualitativo que também foi de maneira introdutória explicada no capítulo anterior.

Com relação ao Objetivo Geral a principal meta inserida neste que era identificar táticas que podem ser utilizadas por cineastas independentes sem o uso da Lei Audiovisual ou Lei Rouanet foi atingida e aparentemente mostrou se assertiva devido as mudanças que recentemente têm sido observadas quanto ao funcionamento da legislação aplicada ao panorama da cultura no Brasil.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Pesquisa do YouTube e sites semelhantes existentes ou que venham a ser criados, como forma de substituir o cinema pelo cineasta independente que usar canais nesta plataforma com esta finalidade. O YouTube apresenta aos cineastas que dominarem sua linguagem a possibilidade lucrarem com a produção de seus filmes e vídeos; dispensa a figura do distribuidor pois entrega as obras audiovisuais a todos as pessoas que assinem o canal mais para as pessoas para quem o cineasta divulgue o filme pelas redes sociais e por último faz com que os filmes do cineasta sejam exibidos para milhares ou milhões de pessoas em qualquer parte do mundo.

Pesquisa de as táticas aplicadas pelos cineastas independentes brasileiros para os americanos independentes produzirem seus filmes. Partindo se do pressuposto que se essas táticas funcionam no Brasil onde o grau de dificuldade para produção de um filme pode ser várias vezes superior; lá essas táticas também podem funcionar e com efeito também várias vezes superior.

Pesquisa dos filmes nos Estados Unidos ou em qualquer outro país que com poucos recursos conseguiram trazer grandes somas de capital, especialmente se os valores com que estes filmes foram produzidos estiver dentro dos valores de produção dos realizadores independentes brasileiros.

Pesquisa sobre como o uso do cinema digital pode difundir os conteúdos feitos pelos professores dentro dos cursos acadêmicos e academia, uma vez que isso pode ser usado tanto para as aulas destes professores como para divulgação das pesquisas destes perante seus pares em congressos científicos ou ainda serem utilizados por professores que aprenderam a dominar a linguagem do YouTube para divulgar o conteúdo acadêmico destes mestres para milhares ou milhões de pessoas em sua área de estudos e pesquisa.

Estudo fenomenológico das táticas que os cineastas utilizam em função dos contatos que eles possuem e das cidades onde vivem.

Pesquisas sobre Análise Qualitativa de Táticas ou de outros dados que possam ser reunidos e permitam comparação associativa na forma de tabela em horizontalidade e em profundidade.

Pesquisa sobre situações de sazonalidade em que táticas utilizadas por realizadores independentes em audiovisual possam ser utilizadas por outros atores culturais em áreas diferentes da cultura.

Desenvolvimento de Estratégias a partir de análise das combinações qualitativas táticas.

Pesquisa na aplicação das táticas realizadas por cineastas independentes do ponto de vista de estudos sobre *effectuation*.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. P. M.; SOUZA, C. A. C. A economia criativa no Brasil: o capitalismo cultural brasileiro contemporâneo. **Latitude**, v. 6, n. 2, p. 6-21, 2012.

AMANCIO, A. C.; NUÑEZ, F. Para além do ano 2000, pensar cinema no Brasil. **Miguel Hernández Communication Journal**, v. 8, n. 4, p. 121-149, 2017.

ANCINE. **Brasil fecha 2017 com recorde de lançamentos de filmes nacionais**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/sala-imprensa/noticias/brasil-fecha-2017-com-recorde-de-lan-amentos-de-filmes-nacionais>. Acesso em: 09 abr. 2019.

ANCINE. **Fomento, o que é**. Brasília, 2013a. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/fomento/o-que-e>. Acesso em: 09 set. 2018.

ANCINE. **Fundo Setorial do Audiovisual destina R\$ 120 milhões a empresas brasileiras do setor audiovisual**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/sala-imprensa/noticias/fundo-setorial-do-audiovisual-destina-r-120-milh-es-empresas-brasileiras-do>. Acesso em: 09 set. 2018.

ANCINE. **Informe de mercado: distribuição das salas – 2018**. Brasília: Ancine, 2019a. Disponível em: https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/repositorio/pdf/informe_distribuicao_em_salas_2018.pdf. Acesso em: 09 abr. 2019.

ANCINE. **Manual de prestação de contas**. Brasília: Ministério da Cultura, 2013b. Disponível em: https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Manual_PC_2013_versao1_0_.pdf. Acesso em: 23 abr. 2019.

ANCINE. **Parque exibidor brasileiro fecha o ano de 2018 com maior número de salas desde os anos 1970**. Brasília, 2019b. Disponível em: <https://www.ancine.gov.br/pt-br/sala-imprensa/noticias/parque-exibidor-brasileiro-fecha-o-ano-de-2018-com-maior-n-mero-de-salas>. Acesso em: 09 abr. 2019.

AZEVEDO, R. T. T. **Crowdfunding no brasil**: Percepção do empreendedor na utilização do crowdfunding. 2015. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

BANKS, M. *et al.* Riskandtrust in the cultural industries. **Geoforum**, v. 31, n. 4, p. 453-464, 2000.

BARBOSA, B. T. A formação de leitores adolescentes e jovens: uma reflexão sobre a leitura na escola. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 15., 2010, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, N. H. C. *et al.* Estudos sobre as táticas e as estratégias reprodutivas de sete espécies de peixes de água doce do Rio Grande do Norte, Brasil. **Holos**, v. 32, n. 3, p. 84-103, 2016.

BAUER, M. A. L.; MESQUITA, Z. Organizações sociais e agroecologia: construção de identidades e transformações sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, p. 23-34, 2008.

BENICÁ, M. M. Adaptações de Livros para o cinema e sua influência na formação dos leitores. **Revista Práticas de Linguagem**, v. 6, n. 1, p. 63-83, jan./jun. 2016.

BOEMER, M. R. A condução de estudos segundo a metodologia de investigação fenomenológica. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 2, n. 1, p. 83-94, 1994.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 7.193**, de 08 de junho de 2006. Altera a destinação de receitas decorrentes da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional - CONDECINE, criada pela Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, [...]. Brasília: Câmara dos Deputados, 2006. Disponível em: http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=402338. Acesso em 22 de agosto de 2018.

BRUM, M. L. T.; BERTINETI, E. P.; SOUZA, L. P. As contribuições da fenomenologia na pesquisa em pedagogia social. **Interfaces Acadêmica**, v. 8, n. 1, p. 78-86, 2013.

BRUZZI, T. Confirma 9 filmes de baixo orçamento que faturaram milhões. **Natelinha**, São Paulo, 05 jun. 2017. Disponível em: <https://natelinha.uol.com.br/natelona/2017/06/04/confirma-9-filmes-de-baixo-orcamento-que-faturaram-milhoes-108061.php>. Acesso em: 26 abr. 2019.

BUTTICÈ, V.; COLOMBO, M. G.; WRIGHT, M. Serial crowdfunding, social capital, and project success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 2, 2017.

CAMPOS, R. M. M. Carlota Joaquina, referencial de mercado para a retomada do cinema brasileiro - estratégias de produção, distribuição e exibição. *In*: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Anais [...]**. Ribeirão Preto: Intercom, 2005.

CAMPOS, M. L. de A.; GOMES, H. E.; OLIVEIRA, L. de L. e. As categorias de ranganathan na organização dos conteúdos de um portal científico. **DataGramaZero - Revista de Informação**, v. 14, n. 3, jun. 2013.

CARNEIRO, G. O Sufoco dos independentes. **Revista de Cinema**, São Paulo, 13 jun. 2013. Disponível em: <http://revistadecinema.com.br/2013/06/o-sufoco-dos-independentes/>. Acesso em: 09 set. 2018.

CAVES, R. **Creative industries**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CHAMPANGNATTE, D. M. de O. TV Globo e Globo Filmes: práticas econômicas e relações com o estado a partir das perspectivas da indústria cultural e hegemônica. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 18, n. 1, p. 153-164, 2015.

CINEMA BRASILEIRO sofre com falta de distribuição, diz cineasta Cláudio Assis. **TV Brasil EBC**, Brasília, 25 jan. 2013. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/cultura/2013/01/cinema-brasileiro-sofre-com-falta-de-distribuicao-diz-cineasta-claudio-assis>. Acesso em: 09 set. 2018.

CIDADE CENOGRÁFICA de "O Tempo e o Vento" será atração turística em Bagé. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 29 abr. 2012. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2012/04/cidade-cenografica-de-o-tempo-e-o-vento-sera-atracao-turistica-em-bage-3742399.html>. Acesso em: 10 set. 2018.

CONHEÇA FILMES que custaram pouco e faturaram muito. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 16 mai. 2017. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/cultura-e-lazer/cinema/noticia/2017/05/conheca-filmes-que-custaram-pouco-e-faturaram-muito-9793330.html>. Acesso em: 10 set. 2018.

CORDEIRO, R. I. N.; LA BARRE, K. Análise de facetas e obra fílmica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 16, p. 180-201, jan./jun. 2011.

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. A dinâmica e a influência das redes sociais para o sucesso empreendedor. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 1-19, jan./jun. 2017.

COSTA, F. C.; RAMOS, L. B. Análise facetada: em busca de uma classificação para o teatro. **Ponto de Acesso**, v. 2, n. 3, p. 30-42, dez. 2008.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, R. 'Dragon Ball' escancarou as portas para invasão dos mangás. **G1**, São Paulo, 18 mar. 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Sites/Especiais/Noticias/0,,MUL354505-9980,00-DRAGON+BALL+ESCANCAROU+AS+PORTAS+PARA+INVASAO+DOS+MANGAS.html>. Acesso em: 20 set. 2018.

CUSTO MÉDIO de filme em Hollywood ultrapassa US\$ 100 mi. **BBC Brasil**, São Paulo, 24 mar. 2004. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/cultura/story/2004/03/040324_estudiosrc.shtml. Acesso em: 23 abr. 2018.

DINIZ, E. Financiando cinema nos EUA. **Filme Mundo**, [S.l.], 2014. Disponível em: <https://filmenomundo.wordpress.com/2014/02/14/financiando-cinema-nos-eua/>. Acesso em: 23 abr. 2018.

DINIZ, S. C.; FARIA, D. M. C. P. Cultura e desenvolvimento local, uma aposta possível? – um estudo a partir do caso de Brumadinho - Minas Gerais. **Políticas Culturais em Revista**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2012.

DOCUMENTÁRIO de sete horas de duração conta história da franquia ‘Sexta-feira 13’. **O Globo**, São Paulo, 25 set. 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/documentario-de-sete-horas-de-duracao-conta-historia-da-franquia-sexta-feira-13-10137898>. Acesso em: 12 abr. 2019.

FERREIRA, A. C. **Principais contribuições teóricas de ranganathan para a teoria da classificação**. 2011. 64f. Monografia (Especialização em Arquitetura e Organização da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

FERREIRA, W. Wall Street autoconsciente e cínica no filme “A Grande Aposta”. **Revista Fórum**, Porto Alegre, 25 jan. 2016. Disponível em: <https://www.revistaforum.com.br/wall-street-autoconsciente-e-cinica-filme-grande-aposta/>. Acesso em: 05 jul. 2018.

FUNDO SETORIAL do Audiovisual Destina R\$ 120 milhões a Empresas Brasileiras do Setor Audiovisual. **Revista de Cinema**, São Paulo, 06 jan. 2018. Disponível em: <http://revistadecinema.com.br/2018/01/fundo-setorial-do-audiovisual-destina-r-120-milhoes-a-empresas-brasileiras-do-setor-audiovisual/>. Acesso em: 09 set. 2018.

GADIA, S. E.; RIBEIRO, R. de P. A publicidade e o cinema: um estudo do product placement no cinema do século XXI. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 16., 2014, Águas Claras. **Anais [...]**. Águas Claras: Intercom, 2014.

GARCIA, M. M. **“Lá de volta outra vez...”**: uma apreciação de adaptações no cinema utilizando análise de redes sociais. 16 f. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018.

GIL, A. C.; SILVA, S. P. M. O Método Fenomenológico na Pesquisa sobre Empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 99-113, abr. 2015.

GOUVEIA, H. Saiba quanto custa anunciar nas emissoras de TV do Brasil no mês de janeiro (2018). **Bastidores da TV**, [S.l.], 16 jan. 2018. Disponível em: <http://www.bastidoresdatv.com.br/colunas/saiba-quanto-custa-anunciar-nas-emissoras-de-tv-do-brasil-no-mes-de-janeiro-2018>. Acesso em: 09 set. 2018.

GUERRA, J. R. F.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **INMR – Innovation & Management Review**, v. 8, n. 3, p. 78-99, 2011.

HARRY POTTER e Código da Vinci: veja os livros mais vendidos. **Terra**, São Paulo, 25 abr. 2015. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/harry-potter-e-codigo-da-vinci-veja-os-livros-mais-vendidos,d196f33cce6dc410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 09 set. 2018.

HASHIMOTO, M.; FONSECA JR., R. S. A importância do ensino empreendedor na formação de nível técnico. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 7-18, jul. 2018.

IZEL, A. A vez das webséries: conheça as produções Arena e RED. **Correio Braziliense**, Brasília, 03 set. 2017. Disponível em: <http://blogs.correio braziliense.com.br/proximocapitulo/webseries-arena-e-red/>. Acesso em: 06 set. 2018.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p. 1-18, dez. 2005.

JOSHI, A. Movie stars and the volatility of movie revenues. **Journal of Media Economics**, v. 28, n. 4, p. 246-267, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONEL, C. **Empreendedorismo, economia criativa e direito**: como reduzir riscos jurídicos atuando no cenário criativo. 2017. 48f. Artigo (MBA em Mercados Criativos) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017.

LITMAN, B. **The motion picture mega-industry**. Boston: Allynand Bacon, 1998.

LOCKS, E. B. D; TONINI, H. Imagem e turismo: um breve estudo do destino Florianópolis, Brasil. *In*: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais** [...]. Caxias do Sul: UCS, 2006.

MACULAN, B. C. M. S.; AGANETTE, E. C. **A teoria da classificação facetada na construção de taxonomias facetadas**. [201-]. Disponível em: <http://ceur-ws.org/Vol-2228/paper2.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MARTINS, M. I.; TAVARES, L. F.; RODRIGUES, M. S. O discurso do empreendedor cultural e seus reflexos na cena alternativa da cidade de Pelotas - RS. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 9, n. 1, p. 210-243, jan./jun. 2016.

MAYA RETAMAR, R. Hollywood y el Estado. El apoyo Del gobierno americano a su industria cinematográfica durante La dictadura de Primo de Rivera. **Revistas Científica Complutenses**, v. 18, n. esp. p. 327-339, nov. 2013.

MCKENZIE, J. The Economics of Movies: a literature survey. **Journal Economics Survey**, v. 26, n. 1, p. 42-70, fev. 2012.

MEDEIROS, M. S. **Uma visão da aplicação do nível de gerenciamento tático do marketing multi-nível nas empresas "X", "Y" e "Z" na cidade de João Pessoa**. 2017. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

MICHEL, R. C.; AVELAR, A. P. Indústria cinematográfica brasileira, estrutura de mercado e políticas públicas. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 491-516, set./dez. 2014.

MÍDIA EM FOCO aborda as janelas de exibição no Brasil. **TV Brasil EBC**, Brasília, 29 nov. 2017. Disponível em: <http://tvbrasil.ebc.com.br/midia-em-foco/2017/11/midia-em-foco-aborda-janelas-de-exibicao-no-brasil-programa-completo>. Acesso em: 09 set. 2018.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOURA, A. Editais para filmes de baixo orçamento apostam em cineastas estreantes e cinema autoral. **Ministério da Cidadania**, Brasília, 18 jul. 2017. Disponível em: <http://cultura.gov.br/editais-para-filmes-de-baixo-orcamento-apostam-em-cineastas-estreantes-e-cinema-autoral/>. Acesso em: 11 set. 2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea - Anpad**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

PALMERI, C. Por que "Vingadores" faz tanto sucesso? Redes sociais e streaming. **Uol**, São Paulo, 30 abr. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2019/04/30/redes-sociais-e-streaming-explicam-sucesso-de-vingadores.htm>. Acesso em: 30 mai. 2019.

PEREIRA, C. A. R. F.; SILVA, J. G.; LOPES, E. L. Estratégia: uma revisão teórica. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Uninove, 2014.

PRAG, J.; CASAVANT, J. An empirical study of the determinants of revenues and marketing expenditures in the motion Picture industry. **Journal of Cultural Economics**, v. 18, n. 3, p. 217-235, 1994.

PRIMEIRA GERAÇÃO de cineastas do YouTube começa a fazer sucesso. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 28 fev. 2007. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/caderno-g/primeira-geracao-de-cineastas-do-youtube-comeca-a-fazer-sucesso-adw7m2pbaqlq30jozuq7fxky6>. Acesso em: 26 dez. 2017.

PRIMEIRO LONGA do Porta dos Fundos foca em ator obrigado a fazer filme. **Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 26 jan. 2016. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/primeiro-longa-do-porta-dos-fundos-foca-em-ator-obrigado-a-fazer-filme-1.353011>. Acesso em: 30 mai. 2019.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RUY, K.; PEREIRO, M. P.; BAAMONDE, S. R. O sucesso dos cinemas menores: baixo orçamento e alternativas cinematográficas no Brasil e na Galiza. **Revista Eptic**, v. 18, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2016.

SÁ-EARP, F. de S.; ESTRELLA, L. M. Evolução do mecenato no Brasil os valores movimentados através da Lei Rouanet despídos do véu da inflação (1996-2014). **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 9, n. 1, p. 314-332, jan./jun. 2016.

SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 3, p. 305-327, mai./jun. 2016.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, abr. 2001.

SCHRÖDER, B. Práticas restritivas, barreiras à entrada e concorrência no mercado brasileiro de exibição cinematográfica. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 49-77, jan./mar. 2012.

SEBRAE. **Produção Audiovisual** - Estudos de Mercado SEBRAE/ESPM. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers. New York: Teachers College Press, 1997.

SILVA, N. B. **O youtube como plataforma para o empreendedorismo**: um estudo de caso sobre o canal RAOTV. 2017. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2017.

- SILVA, P. H. F. da. **O impacto da burocracia nas pequenas e microempresas**: uma análise do arcabouço legal. 2013. 205f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- SILVA, R. dos S. *et al.* Turismo e cinema: promoção turística a partir do filme sete anos no Tibete. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Turismo**, v. 3, n. 3, p. 368-381, jul./dez. 2011.
- SOARES, J. Mais de 70 filmes baseados em HQs estreiam nos próximos anos. **Superinteressante**, São Paulo, 28 out. 2016a. Disponível em: <https://super.abril.com.br/cultura/mais-de-70-filmes-baseados-em-hqs-estreiam-nos-proximos-anos/>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SOARES, J. 7 filmes produzidos com financiamento coletivo. **Superinteressante**, São Paulo, 21 out. 2016b. Disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/superlistas/7-filmes-produzidos-com-financiamento-coletivo/>. Acesso em: 10 set. 2018.
- SOUSA, A. P. Uma fórmula para enfrentar o domínio de Hollywood. **Valor Econômico**, Londres, 30 jan. 2013. Disponível em: <http://www.valor.com.br/cultura/2988362/uma-formula-para-enfrentar-o-dominio-de-hollywood>. Acesso em: 23 abr. 2018.
- SOUZA, M. A. A. C.; MONTOVANI, V. A difícil mensuração do ativo intangível. *In*: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 11., 2007, São José dos Campos. **Anais [...]**. São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2007.
- SUMARES, G. Saiba quanto o vídeo mais visto do YouTube rendeu ao seu criador. **Olhar Digital**, [S. l.], 12 jul. 2017. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/saiba-quanto-o-video-mais-visto-do-youtube-rendeu-ao-seu-criador/69672>. Acesso em: 08 set. 2018.
- TELO, A. R. **Trabajo colaborativo em la producción cultural y el entretenimiento**. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2011.
- TOBACE, E. Um brasileiro no fechado mundo do mangá japonês. **BBC News**, São Paulo, 28 dez. 2015. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151220_manga_brasileiro_et_lk. Acesso em: 23 abr. 2018.
- UCHOA, G. M.; DIAS, R. O Cluster cinematográfico de Paulínia: uma análise da inovação e do empreendedorismo da indústria do cinema em Paulínia-SP. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 3, p. 20-37, jul./set. 2013.
- VALIATI, V. A. D.; TIETZMAN, R. Financiamento coletivo do cinema brasileiro: um panorama a partir da plataforma catarse. **Sessões do Imaginário**, ano 20, n. 33, p. 59-68, 2015.

VICENTINI, R. Vingadores: Ultimato passa Avatar e tem a maior bilheteria da história do cinema. **Uol**, São Paulo, 22 jul. 2019. Disponível em: <https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2019/07/20/vingadores-ultimato-passa-avatar-e-tem-a-maior-bilheteria-da-historia-do-cinema.htm>. Acesso em: 24 jul. 2019.

VILLARDI, B. Q.; VERGARA, S. C. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em administração. **Revista de Administração Contemporânea - Anpad**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 794-814, set./out. 2011.

VINGADORES: Guerra Infinita fatura US\$ 1 bilhão em tempo recorde. **Folha**, São Paulo, 06 mai. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/05/vingadores-guerra-infinita-fatura-us-1-bilhao-em-tempo-recorde>. Acesso em: 26 dez. 2017.

WALDFOGEL, J. Cinematic explosion: new products, unpredictability and realized quality in the digital era. **The Journal of Industrial Economics**, v. 24, n. 4, p. 755-772, dez. 2016.

YOUTUBERS não repetem boa audiência no cinema, mas são 'intocáveis' na web. **Folha**, São Paulo, 30 mar. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/paywall/signup.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/03/1870901-youtubers-penam-no-cinema-e-apresentadores-de-tv-penam-no-youtube.shtml>. Acesso em: 10 set. 2018.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados do Produtor Entrevistado em ___ / ___ /2018

Nome completo:

Data de nascimento:

Cadastro de filmes produzidos:

Nome do filme:	Ano da produção:
1 -	
2 -	
3 -	
...	

Pergunta Fenomenológica:

1. Quais foram as táticas que você utilizou para viabilizar financeiramente a produção dos filmes que produziu de 2001 até hoje?

Pergunta de Identificação de produtores de interesse (*snowball*):

2. Comente sobre outros tipos de táticas financeiras que seus pares (próximos ou não) praticaram e que você destacaria como um possível caminho a ser seguido pelos produtores para viabilidade financeira do projeto?

Entrevista em Profundidade. Não houve uma lista de perguntas pessoais aos entrevistados estas dependeram das respostas individuais de cada um e não foram todos os cineastas que responderam.

APÊNDICE B - RELAÇÃO DE ENTRADAS DE RECURSOS E SAÍDAS A SEREM RESOLVIDAS

Essa lista não pretende esgotar todas as possibilidades de itens que representam a entrada de recursos ou ações que reduzam a saída destes mesmos recursos, limitando-se tão somente as respostas fornecidas pelos realizadores entrevistados e pelas informações técnico-científicas suplementares apresentadas pela pesquisa teórica.

1 - Tipos de recursos

1.1 - Dinheiro em espécie

- a) Patrocínio
- b) Vaquinhas virtuais
- c) Venda de bilheteria no cinema
- d) Participação em renda de eventos festivos Categoria Tática 16

1.2 - Permutas

- a) Alimentação
- b) Figurinos
- c) Transportes
- d) Outros

1.3 - Recursos humanos

- a) Colaboradores
- b) Amigos

1.4 - Recursos Intelectuais

1.5 - Empréstimos

- a) Equipamentos de fotografia
- b) Outros

1.6

- a) Autorais

2) Tipos de custos (saídas a reduzir)

2.1 - Estúdio Próprio

- a) Filmadoras
- b) Câmeras
- c) Celulares;

- d) Computadores;
- e) Programas de edição.
 - 2.2 - Despesas com atores.
 - a) Deslocamento até a cidade de produção do filme.
 - 2.3 - Despesas com outros profissionais
 - 2.4 - Outras Despesas.
 - a) Retrabalho
 - b) Não cumprimento de prazos
 - 2.5 - Recursos a otimizar
 - a) Trabalho de equipe
 - 2.6 - Adequações
 - a) Temporais
 - b) Orçamentários
 - 2.7 - Administrativas
 - a) Autorizações
 - 2.8 - Intelectuais
 - a) Autorais
 - b) Criação de personagem
 - 2.9 - Contingenciamento

APÊNDICE C - MATRIZ TÁTICA E O PRATICANTE

Praticantes

O texto incluído neste apêndice pode ser usado como manual pelo realizador cinematográfico para auxiliar na produção dos filmes ou *design science* pelo pesquisador para estudo de combinações qualitativas.

Aspectos Técnicos

Todas as informações constantes neste manual foram obtidas no trabalho de campo com realizadores cinematográficos independentes experientes e servem como sugestão para realizadores que desejarem produzir filme sem depender do Estado; foram encontradas entre os cineastas independentes brasileiros pesquisados, em mais de um estado e com histórico de várias produções fílmicas.

Não se exige do cineasta praticante, em especial do iniciante, que utilize matrizes táticas ou pares táticos para produzir seus filmes. Sugere-se ao cineasta iniciante que não tente usar combinações táticas, sem primeiro aprender a utilizar as táticas de forma individual, deixar os assuntos mais complexos, até ter conhecimento e confiança suficientes, aos cineastas profissionais independentes e aos pesquisadores acadêmicos.

Existem algumas táticas que o leitor poderá usar imediatamente, até mesmo com resultados positivos, mas existem outras táticas que, para serem colocadas em prática, é necessário ter maior conhecimento de como produzir o filme ou até mesmo um certo grau de experiência. Pode também mesclar duas táticas diferentes para a produção de táticas novas, contudo, nesse caso, é importante que esteja familiarizado com as táticas que pretende utilizar.

Se o diretor estiver começando na carreira, uma boa solução poderia ser estabelecer uma rede de relacionamento com outros cineastas através da internet e, com o tempo e um pouco de paciência, estabelecer com eles uma relação de amizade que pode resultar na tática de aprendizagem com cineastas mais antigos.

Observações Iniciais

Um cineasta que recorre ao *crowdfunding* corre o risco de que ele não dê certo, salvo se for uma pessoa que tenha uma grande quantidade de contatos que realmente irão investir no trabalho dele; se não for esse o caso, a melhor ação seria recorrer a um contato dentro do filme que tenha prestígio para organizar a campanha de doações, fora essas hipóteses seria recomendável não depender dessa tática para gravações ou despesas consideradas importantes.

Em relação às parcerias com prefeituras, os cineastas podem tentar realizar primeiro nas cidades em que moram, pode acontecer que a Secretaria de Cultura ou em falta desta o órgão da educação ou outro que assume a função de cultura resolva apoiar os cineastas na produção de seus filmes. O apoio da prefeitura pode ajudar a reduzir as despesas de produção de várias maneiras, como reduzindo despesas com locações por empréstimo de espaços ou autorizando a utilização de cenários.

Caso não seja possível a parceria dentro da cidade onde o realizador trabalha, uma opção seria tentar apoio nas cidades vizinhas para a realização do filme, se o valor despendido com despesas em viagens a essas cidades compensar a realização de uma parceria com elas.

O uso das redes sociais é uma forma de trabalhar o filme economizando muitas despesas, aquele realizador que sabe trabalhar bem com os recursos da internet pode, por exemplo, divulgar o trailer de um filme que tenha disponibilizado no YouTube para uma infinidade de pessoas. É possível também, entre outras coisas, criar um grupo de discussão no Facebook dando oportunidade ao diretor, mais uma parte dos integrantes de uma produção cinematográfica podem convidar para o grupo os seus contatos na rede e estes contatos, com o tempo, podem convidar mais os contatos que terão acesso a diversos materiais, como fotos da produção, notícias, vídeos e outras informações que os diretores acharem relevantes.

Tais grupos podem começar bem pequenos com poucas ou algumas dezenas de pessoas, no entanto, à medida que o filme progride, esse número pode chegar a centenas ou até milhares. Na prática, as possibilidades de ação que podem ser desenvolvidas com essa tática, bem como qualquer outra aqui, podem apresentar inúmeras formas.

Qualificação para o empreendedorismo em cultura é uma tática aplicável quando o diretor desejar aprender mais para realizar um filme, especialmente quando precisar lidar com situações para a qual não tenha nenhum conhecimento ou o seu conhecimento seja insuficiente.

Caso o realizador for uma pessoa que tenha conhecimento de como criar canais influentes no YouTube ou esteja aprendendo a como fazer isso, pode usar esses conhecimentos para divulgar os seus filmes para muitas pessoas e, se o canal for realmente atrativo do ponto de vista da internet, ele pode até ganhar capital que vai ajudar na produção de novos filmes ou ajudar como fonte de renda. O ideal é ele estudar como usar os canais no YouTube funcionam e, a partir daí, tentar estabelecer parcerias com canais que tenham interesse em divulgar o trabalho cinematográfico dele e de preferência a ensinar o cineasta youtuber a como conquistar maior quantidade de visualizações e seguidores. Importante lembrar que a linguagem do YouTube é bastante diferente do cinema, mas o cineasta que conseguir aplicar essa ferramenta vai aumentar proporcionalmente a influência e importância de seu filme.

Falando em Capitalização por continuação de uma obra famosa ou conhecida, a grande maioria dos cineastas independentes não tem e, para aprender a utilizar essa tática, o jeito pode ser apoiando o filme de um realizador independente que já tenha um trabalho conhecido e pretenda realizar uma continuação.

Com referência aos textos consagrados, para o cineasta iniciante, a sugestão seria procurar livros que já tenham caído em domínio público nacional ou internacional e ver se já existe a possibilidade de realizá-lo, mas é bom lembrar que isso não significa que o filme será um sucesso. Aplicar corretamente a tática pode acontecer que um curta-metragem baseado em uma figura ou fato notório tenha mais impacto do que a média dos filmes produzidos pelo cineasta em questão.

Talvez um dos melhores critérios para aplicação de uma tática é, se ela está dando resultados para si ou uma pessoa conhecida, continuar aplicando-a enquanto os resultados forem positivos. Uma tática que for considerada boa pelos realizadores em um lugar ou situação, não significa que ela será boa em outro lugar e situação, assim como uma tática considerada ruim hoje não significa que ela será ruim sempre e em todos os lugares. Se o cineasta tem a oportunidade de aplicar a tática e se essa aplicação não for lhe render prejuízos ou for antiética, ele deva aplicá-la enquanto tiver chance.

O realizador também poderá combinar duas táticas das sugeridas neste manual, desde que em situações em que seja possível operar com elas conjuntamente. Do total de tática aqui sugeridas, é possível que, na maioria das situações cotidianas de filmagem, o cineasta possa usar uma, duas ou até mais delas.

Uso de Composições Táticas

Por dedução lógica, observa-se que todo cineasta pode ter uma certa quantidade de táticas que ele aprendeu a usar em vida, pode acontecer que ele tenha desenvolvido aplicações para as táticas diferentes das que aqui são descritas. Entretanto, independente de ele fazer de formas diferentes ou de aplicar táticas que não estiverem contempladas nas listas aqui examinadas, pode-se convencionar chamar esse conjunto de táticas que os cineastas aprenderam em vida de composições táticas, sempre que essa palavra for citada este será significando isso neste manual.

Uso de Combinações Táticas

Para entender melhor esse texto, é preciso acompanhar o Quadro 1 referente à Matriz Tática Revisão Teórica no item 4.2.5.

Explorando um pouco mais as matrizes táticas, é possível continuar com as combinações de Revisão Teórica, em que seus pares táticos são numerados de A1 até G7, onde A1 é igual a *Crowdfunding X Crowdfunding* e G7 é igual a *textos consagrados x textos consagrados*. Muitas combinações táticas podem gerar pares táticos práticos e outros pares táticos não práticos, ao menos em um primeiro momento.

Na formação dos pares, a letra sempre se refere às linhas e os números às colunas. Tomemos como base uma primeira tática, C que é utilização das redes sociais, a ideia original poderia ser para o diretor divulgar o filme com um gasto menor em publicidade. Contudo, ao combiná-la com outra tática da mesma tabela com objetivo de redução de custos, como a realização de parceria com prefeituras ou 2, ele poderia utilizar a rede social para estabelecer contatos com cidades próximas e facilitar, por exemplo, o encontro com o prefeito ou com a pessoa que tiver decisão sobre o apoio

estrutural da prefeitura, como o empréstimo de um prédio público para a produção de um filme, isso seria C2.

A mesma tática C, redes sociais, pode também ser combinada com outra da mesma matriz, como capitalização por filmagens de textos conhecidos na literatura ou 7. Pode ser muito difícil conseguir o título de um livro famoso escrito no Brasil cujo personagem para que possa ser liberado precise ter os direitos negociados, mas se o realizador pensar um pouco mais pode expandir essa tática com as redes sociais, por exemplo, propor a realização de um filme sobre super-heróis que foram criados aqui no país e teríamos C7; não seria exatamente a mesma tática, mas poderia ser uma variação dela e super-heróis é um ramo da literatura no campo do cinema com grande potencial; prova disso, o filme Vingadores Ultimato foi o filme mais visto da história do cinema (VICENTINI, 2019).

A título de curiosidade, combinações entre Matrizes diferentes também são possíveis, para fazer isso o cineasta ou pesquisador primeiro pode estudar detalhadamente o funcionamento da Matriz de Revisão Teórica e depois pode criar Matrizes em Separado para as outras tipologias do trabalho combinando os elementos internos dela da mesma forma que foi exemplificado neste manual.