

O Custo como elemento de Planejamento e Controle do Desempenho na Produção Cinematográfica

Eolo Marques Pagnani (UNICAMP- I.E.) - eopagnano@uol.com.br

Andrea Rodrigues (FECAP) - andrea.rodrigues@warnerbros.com

Luiz Antonio T. Vasconcelos (IE / Unicamp) - vasco@eco.unicamp.br

Resumo:

O setor cinematográfico brasileiro vem se desenvolvendo tanto sob o aspecto qualitativo como quantitativo de sua produção de filmes. Este trabalho sintetiza as principais fases de desenvolvimento do cinema brasileiro (1896 a 2007), a relação dos investimentos com as Leis de Incentivos Fiscais no fomento de sua produção, concentrando-se na análise e gerenciamento dos custos de quatro filmes de longa metragem. Caracteriza-se como um estudo metodológico aplicado a casos múltiplos, realizado em produtora de filmes nacionais e com participação relevante no mercado de exibição brasileiro, com foco no planejamento, execução e controle dos resultados e custos do projeto cinematográfico e, suas relações com os recursos de financiamento (próprios e de fomento). Uma das principais contribuições foi a de demonstrar o ciclo dos custos dos produtos (filme de longa metragem), os elementos básicos de gerenciamento de resultados e desempenho para os empreendimentos de produção cinematográfica, tão carente de estudos a respeito de sua gestão econômica e financeira.

Palavras-chave: Produtora, Incentivos Fiscais, Cinema, Custos.

Palavras-chave: *Palavras-chave: Produtora, Incentivos Fiscais, Cinema, Custos.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

O Custo como elemento de Planejamento e Controle do Desempenho na Produção Cinematográfica

Resumo

O setor cinematográfico brasileiro vem se desenvolvendo tanto sob o aspecto qualitativo como quantitativo de sua produção de filmes. Este trabalho sintetiza as principais fases de desenvolvimento do cinema brasileiro (1896 a 2007), a relação dos investimentos com as Leis de Incentivos Fiscais no fomento de sua produção, concentrando-se na análise e gerenciamento dos custos de quatro filmes de longa metragem. Caracteriza-se como um estudo metodológico aplicado a casos múltiplos, realizado em produtora de filmes nacionais e com participação relevante no mercado de exibição brasileiro, com foco no planejamento, execução e controle dos resultados e custos do projeto cinematográfico e, suas relações com os recursos de financiamento (próprios e de fomento). Uma das principais contribuições foi a de demonstrar o ciclo dos custos dos produtos (filme de longa metragem), os elementos básicos de gerenciamento de resultados e desempenho para os empreendimentos de produção cinematográfica, tão carente de estudos a respeito de sua gestão econômica e financeira.

Palavras-chave: Produtora, Incentivos Fiscais, Cinema, Custos.

Área Temática : Gestão Estratégica de Custos

1. Introdução

O cinema, como termo genérico de um amplo setor de produção e exibição áudio-visual, tem sua origem no século XIX, tornando-se um segmento de relevância para muitas economias, com seus produtos de arte e entretenimento. Nos primórdios de seu desenvolvimento, envolveu somente a captação da imagem filmada, e mesmo com o aparecimento de outras formas de captação (televisão, videotape, imagem digital), o filme passado (exibido) nas salas de cinemas mantém um posicionamento importante, dentre os possíveis formatos da produção e obras da grande indústria de comunicação audiovisual. (BUTCHER, 2005).

No Brasil, localizam-se marcos iniciais de produção cinematográfica em 1896, no Rio de Janeiro, quando ocorreu a primeira exibição de filme. Sendo que entre os anos de 1897 – 1898 é iniciada a produção de filmes. (RAMOS, 1990, p. 15-30). A produção cinematográfica desde então, passou por etapas de desenvolvimento que podem ser caracterizadas conforme síntese a seguir apresentada.

A década de 20 e 30 foi marcada por ciclos regionais, como os de Recife em Pernambuco, o de Cataguases em Minas Gerais e o de Campinas, São Paulo. Os ciclos foram movidos por pessoas apaixonadas por cinema que investiram por conta própria na realização de filmes (BUTCHER, 2005).

Nas décadas de 30 a 50, surgem estúdios cinematográficos na tentativa de solidificar a produção brasileira. A criação da Canídea ocorreu em 1930. A empresa passou por dificuldades financeiras e entrou em crise na década de 50. A Atlântida Cinematográfica chegou ao auge com produções de comédias carnavalescas, conhecidas como chanchadas, entrando em crise na década de 60 e encerrada em 1983. A Vera Cruz contou com o interesse e apoio da elite financeira paulista, com o objetivo principal de implantar um padrão internacional, importando técnicas e cineastas estrangeiros. Produzia seus filmes sem se preocupar com a distribuição e exibição. Encerrou suas atividades em 1954. (MARTINELLI, 2002).

Anos	Principais Marcos/Eventos.
1896-1914	Estabelecimento das Companhias de distribuição estrangeiras.
1920-1930	Ciclos regionais Movimentos pioneiros fascinados por filmes investiram por conta própria na produção.
1930-1950	Estúdios cinematográficos no Brasil e empreendimentos nacionais. Canídea, empresa criada em 1930. Atlântida Cinematográfica, criada em 1941. Vera Cruz, criada em 1949.
1960-1968	Cinema Novo. Televisão como novo segmento da indústria de comunicação e imagem.
1969-1989	Embrafilme - criada em 1969. 1972 criação da copiagem obrigatória de filmes estrangeiros
1991-1993	Lei de Incentivo à Cultura: Lei Rouanet (8.313/91) Lei 8.685/93 (do Audiovisual). 1992 criação da empresa Riofilme: Política do Município do R.J.
1993-2007	2001 - Medida Provisória n. 2.228-1: criação da ANCINE, PRODECINE e FUNCINES e da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – CONDECINE.
	Lei 11.437/2006 - altera a destinação da CONDECINE e revoga a Lei 8.685 de 1993 – Artigos 1-A e 3-A.

QUADRO 1 - Etapas de desenvolvimento do cinema brasileiro. Adaptado de Ramos (1990, p. 11-411); Butcher (2005, p. 14-21).

No início da década de 60 surge o movimento cinematográfico brasileiro conhecido por Cinema Novo. Seus empreendedores e diretores do cinema defendiam a idéia de que um país subdesenvolvido precisava buscar formas de expressão cinematográfica próprias, com mais conteúdo e menor custo, sem copiar os filmes estrangeiros. Coincide com a implantação e expansão da televisão, ocasionando uma diminuição da demanda de freqüentadores de salas de cinema, porém marcado por produções clássicas nacionais que obtiveram renome internacional. (BUTCHER, 2005).

A criação da Embrafilme em 1969, pelo governo militar, alavancou a produção nacional. Empresa mista, formada com capital privado, mas sob controle governamental, com função de financiadora, co-produtora e distribuidora de filmes brasileiros. Na década de 80, com o fechamento de várias salas de exibição no interior que não resistiram à invasão da televisão, a Embrafilme começou a entrar em crise. Em 1989 foi extinta pelo Governo e a produção de filme nacional entrou em novo ciclo de crise. Após a grave crise institucional no país, ocorrida em seguida, é retomado o projeto de desenvolvimento do cinema nacional, por meio de uma política institucional, refletida por uma sucessão de leis (principalmente a Lei de Incentivo à Cultura), cujo objetivo principal de criar incentivos à administração e investimentos privados, juntamente com recursos de fomento públicos. (BUTCHER, 2005; RAMOS, 1990). A Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) criada em 1991 permitiu às empresas públicas, privadas e pessoas físicas, a dedução do imposto de renda de parte dos recursos investidos na produção de obras culturais.

Em 1992, é criada a empresa Riofilme pela prefeitura do Rio de Janeiro, com o papel de finalização, co-produção e distribuição. A Riofilme também financiou projetos de formação de platéia junto às escolas e criação de cinemas de arte (BUTCHER, 2005, p.20-21).

A Lei do Audiovisual, de 1993, baseada em renúncia fiscal, passou a incentivar as distribuidoras estrangeiras a investir na produção nacional, permitindo deduzir até 70% de impostos sobre remessa de *royalties*, e ao mesmo tempo, permitindo a qualquer empresa deduzir 3% do imposto de renda e destinados a investimentos na produção audiovisual.

A Medida Provisória 2.228 (BRASIL, 2001) cria a ANCINE – Agência Nacional de Cinema, órgão oficial destinado ao fomento, regulação e fiscalização das indústrias cinematográficas, e com autonomia administrativa e financeira. A ANCINE se torna operacional, como agência independente em 2003, mas vinculada ao Ministério da Cultura. A ANCINE é administrada por uma diretoria composta de um Diretor-Presidente e três Diretores, com mandatos fixos e não coincidentes aprovadas pelo plenário do Senado Federal.

A Lei 11.437 (BRASIL, 2006) altera a destinação de receitas da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – CONDECINE. A CONDECINE também criada pela Medida Provisória 2.228 de 2001 se destinava a financiar programas e projetos voltados para o desenvolvimento das atividades audiovisuais e tem, por fato gerador, a veiculação, produção, licenciamento e distribuição de obras cinematográficas e vídeo-fonográfico publicitárias com fins comerciais. Esta também alterou a Lei 8.685 (Lei do Audiovisual), prorrogando-a até 2010 e instituindo novos mecanismos de fomento à atividade audiovisual. Em sua principal inovação, dita que a partir de 1º de janeiro de 2007, a legislação anterior, passa a não ser aplicado à produção de obras cinematográficas de longa-metragem, substituindo o processo de incentivo fiscal, pelo de contribuintes que patrocinarem a produção de obras cinematográficas brasileiras de produção independente, até o ano-calendário 2016, poderão deduzir do imposto de renda devido. Esta Lei em seu Art. 3º-A, institui que empresas de radiodifusão e programadoras nacionais de TV por assinatura, possam dispor de parte do imposto de renda devido sobre a remessa de recursos ao exterior, para investimento em projetos de produção cinematográficas brasileiras de longa-metragem, co-produção de obras cinematográficas e vídeo-fonográfico, de curta, média e longa-metragem, documentários, telefilmes e minisséries, de produtores independentes brasileiros. (BRASIL, 1992b; BRASIL, 1993)

Estas considerações iniciais se tornam importantes para a melhor compreensão do contexto atual em que se encontram envolvidos as empresas brasileiras de produção cinematográfica. Este subsetor da grande indústria de comunicações se encontra vinculado a uma ampla infra-estrutura, integrada por uma diversificada base material e humana. necessárias às suas atividades.

No sentido do objetivo mais específico deste trabalho, torna-se necessário o entendimento da estrutura e funções desempenhadas por diferentes agentes envolvidos com a produção cinematográfica. Isto pode ser sistematizado pelo seguinte:

- Produtora: responsável pela realização do filme; como definição de filme cita-se as características que incluem ação ao vivo e segmentos animados, séries de televisão e produtos semelhantes que são vendidos, também autorizados ou exibidos em videocassete ou DVD. O ato de realizar o filme se compõe de três etapas:
 - Pré-produção: envolve a aquisição dos direitos sobre uma obra, que se transformará em roteiro, podendo optar pela aquisição de um roteiro, a contratação do pessoal (diretor, elenco, equipe de produção, câmeras e pessoal de apoio) e a preparação do projeto orçamentário que engloba a captação de recursos para financiar a produção do filme.
 - Produção: envolve as atividades de filmagem, administração de pessoal e a gestão dos recursos captados na pré-produção.
 - Pós-produção: relacionada com a finalização, edição e pós-edição do filme, envolvendo as atividades de administração de pessoal e de gestão dos recursos captados.
- Distribuidora, entidade envolvida com as atividades de divulgação do filme na mídia e

a comercialização dele com os veículos de exibição. O distribuidor, geralmente, se encarrega da contratação de todos os meios de veiculação do filme (TV, rádio, revista, jornal, internet), é geralmente responsável pela produção e entrega nos cinemas da película cinematográfica (rolo do filme).

- Exibidora, entidade que disponibiliza o filme ao público. À primeira análise, pode-se associar a atividade de exibidor com as salas de projeção, contudo, segundo Kebian et al. (2000), a exibição pode ocorrer por outros canais alternativos, como homevideo (ex: DVD), TV aberta (ex. SBT, Globo), TV fechada (TV a cabo) e TV paga.

O “cinema” percorreu uma rota de crescimento e de transformação, em que o “filme” passa a fazer parte de uma complexa cadeia econômica e cultural, atingindo dimensões relevantes na sua estrutura econômica, e sempre fomentada por políticas governamentais.

Em uma estrutura de mercado competitiva e complexa, na qual se insere o segmento produtor de filmes, o financiamento através de fomento à produção nacional é regulamentado e administrado pela ANCINE - Agência Nacional de Cinema. Esta Agência, além de regulamentar o uso dos recursos para investimento, coordena uma cadeia de instituições envolvidas com a captação, aplicação de fundos relacionados a diferentes dispositivos dos incentivos fiscais, disponíveis a investidores privados e públicos. Desta forma, os produtores nacionais podem se valer dos instrumentos desses incentivos, mediante a apresentação de instrumento de enquadramento de seus projetos de filmes, mobilizando mediante ações próprias e aval da ANCINE, agentes se disponham a incorporar recursos nos mesmos. As principais partes desses projetos podem ser explicitadas pelo quadro seguinte:

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
MECANISMOS DE APOIO SOLICITADOS	
IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE	
SINOPSE DO PROJETO	
OBJETIVOS	
PLANO DE EXECUÇÃO	
DESTINAÇÃO DA OBRA	
PLANO DE DISTRIBUIÇÃO DA OBRA	
JUSTIFICATIVA DO PROJETO	
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
DEMONSTRATIVO DE RECEITAS	
RECEITAS	VALORES (\$)
ART. 1º - Lei 8.685/93 (AUDIOVISUAL)	
ART. 3º - Lei 8.685/93 (AUDIOVISUAL)	
ART. 25 - Lei 8.313/91 (ROUANET)	
ART. 39 - MP 2.228/01 (Isenção Condecine)	
Lei 10.179/01 (Conversão da Dívida)	
LEIS ESTADUAIS DE INCENTIVO	
LEIS MUNICIPAIS DE INCENTIVO	
OUTRAS FONTES	
RECURSOS PRÓPRIOS/CONTRAPARTIDA (mínimo obrigatório de 5%)	
TOTAL	R\$ 0,00
RESUMO GERAL DO ORÇAMENTO	
CRONOGRAMA DE PRODUÇÃO	
DOCUMENTAÇÃO ENVIADA	
DECLARAÇÕES OBRIGATÓRIAS	

Quadro 2 - Solicitação de análise e enquadramento de projetos (adaptado de Instrução Normativa n. 22, anexo I – ANCINE, BRASIL, 2003).

1.1 Objetivos e Aspectos Metodológicos

A conformação e estruturação dos custos da produção de filme de longa-metragem envolvem várias etapas, desde a formação ou compra de um roteiro de um filme até a veiculação. Este trabalho se dedicará à análise dos custos na produção de filmes de longa-metragem, em suas várias etapas, na condição produções nacionais, fomentadas pela Lei do Audiovisual e Lei Rouanet, e mais especificamente, quanto ao Gerenciamento de custos para a avaliação de resultados, integrando os sistemas de custos orçados versus custos efetivados, por projeto de filme. Portanto as contribuições esperadas dizem respeito à gestão de custos da empresa cinematográfica, dentro das suas características operacionais e no cenário legal, econômico e financeiro em que se insere. Sua fundamentação metodológica se deu com base em pesquisa mais ampla realizada em empresa brasileira de produção cinematográfica, que proporcionou a sistematização de informações com a devida profundidade, para sintetizar em múltiplos casos (quatro) a sustentação da(s) propostas deste documento. Portanto, as fontes de evidências estruturadas, tiveram por base a observação direta e análise de documentos e relatórios gerenciais resgatados e selecionados da empresa (YIN: 2005)

2. A Gestão Empresarial e a Produção Cinematográfica

O filme, denominação mais comum e simplificada do produto final da cinematografia, pode-se constituir em *projetos*, de mais simples, média e alta complexidade, além do que o seu ciclo de realização e comercialização, apresenta períodos de curto, médio e longo prazo. Filmes podem ser caracterizados como de curta-metragem, média-metragem e longa-metragem. Em função destes fatores, portanto, o entendimento do projeto (filme) na produção cinematográfica envolve o conceito de ciclo de vida. MEREDTH E MANTEL (2000) simplificam e conceituam por *projeto* como um esforço para criar um produto ou serviço único; o *projeto* é a existência de um ciclo de vida, a existência de uma interdependência de atividades realizadas no desenvolvimento de trabalhos progressivos. De onde se deduz que cada produção de filme corresponde a um *projeto*, um trabalho específico, único, com certas especificações e padrões coerentes com os principais parâmetros constantes na sua concepção inicial, realizados por pessoas, com restrições de tempo e custo.

Há várias formas de conceber o ciclo de vida de um projeto (LEWIS: 1991; MEREDTH E MANTEL: 2000). Uma das formas mais comuns é detalhá-lo em fases lineares, que podem ser definidas como as etapas genéricas de um projeto e que são identificadas pelas fases: concepção, planejamento, implementação e término.

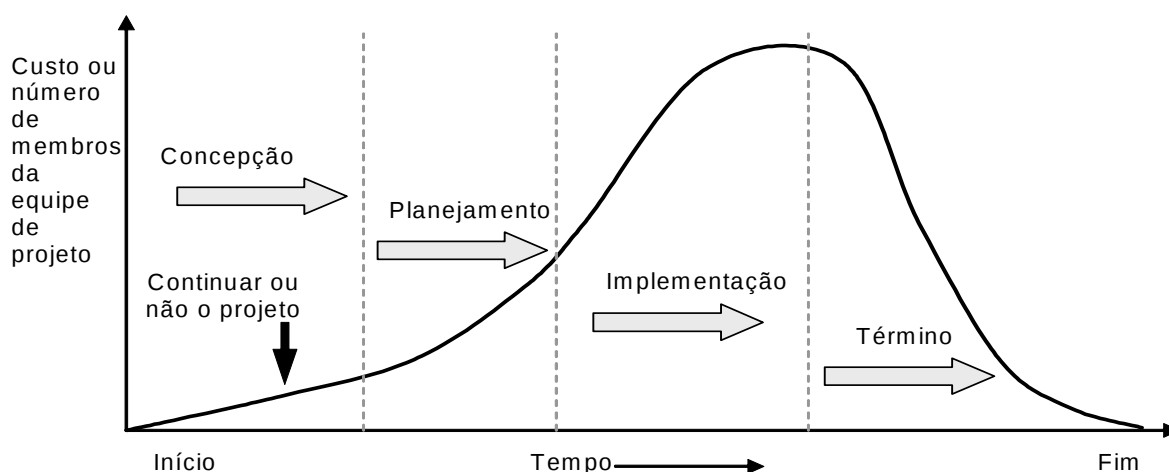


FIGURA 1 - O ciclo de vida genérico de um projeto. Fonte: Lewis (1991)

Por sua vez, o projeto chamado filme, considerando suas especificidades de produção, apresenta as seguintes etapas em seu desenvolvimento e comercialização:

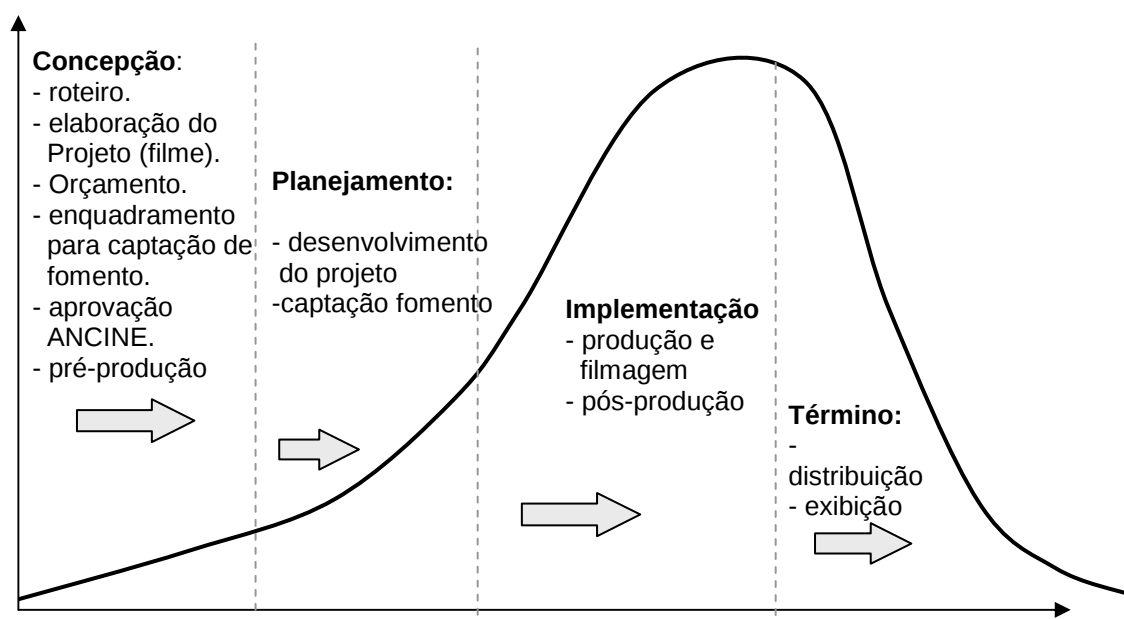


FIGURA 2 - O ciclo de vida de um filme. Fonte adaptado: Lewis (1991) e ANCINE (2005)

Os principais aspectos que se pode relacionar entre as fases do ciclo de vida de um filme e a sua gestão, não podem deixar de prescindir também dos elementos constantes do “projeto” de enquadramento para captação de recursos de fomento e incentivos fiscais junto à ANCINE. Estes elementos foram configurados ao final da parte introdutória e mais especificamente pela fig.1, neste trabalho. Esta relação encontra forte fundamentação na literatura de planejamento e gestão de projetos, na qual se integram as obras de DISMORE (1993), PMI (2000), Rad (1999), das quais podemos destacar algumas categorias de gestão e áreas de conhecimentos:

- gestão do tempo – inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído sem atrasos;
- gestão do custo – inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto não exceda os custos do orçamento planejado;
- gestão da qualidade – inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto satisfará as necessidades para as quais foi criado;
- gestão dos recursos humanos – inclui os processos requeridos para um aproveitamento mais efetivo das pessoas que formam a equipe do projeto;
- gestão das comunicações – inclui os processos requeridos para assegurar que a informação seja gerada, coletada, disseminada, armazenada e disposta de forma apropriada e oportuna aos envolvidos no projeto;
- gestão do risco – é um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;
- gestão das aquisições – inclui os processos requeridos na aquisição de bens e serviços necessários à execução do projeto.

Tais categorias estarão presentes tanto nas fases de elaboração Orçamento e Cronograma da Produção (fase *ex ante* do planejamento, elaboração da proposta para a ANCINE), como na captação de recursos de fomento e incentivos fiscais (fase *ex post* do planejamento), quando o projeto dispõe de forma mais conclusiva sobre o potencial de investimentos captados versus investimento proposto (ou estimado), marco importante para um equacionamento, dentro de certo limite desse diferencial, que a empresa produtora decide ou não pela implementação. Especial elemento desse processo pode ser mais bem

compreendido quando se desdobra o Orçamento e Cronograma de Produção, conforme a figura a seguir:

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO																			
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS																			
RESUMO DO ORÇAMENTO / CRONOGRAMA DA PRODUÇÃO																			
ITENS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES										DURAÇÃO (Semanas)				VALOR (R\$)				
	Desenvolvimento de Projeto																		
	Pré-Produção																		
	Produção e Filmagem																		
	Pós-Produção																		
	Despesas Administrativas																		
	Tributos e Taxas																		
	TOTAL DA PRODUÇÃO																		
	CUSTO DA DISTRIBUIÇÃO:																		
	Agenciamento																		
	Colocação																		
	CUSTO TOTAL DO PROJETO																		

Quadro 3 - Orçamento e cronograma da produção. Fonte adaptada: Instrução Normativa n. 22, anexo II-ANCINE (BRASIL, 2003).

Esta figura explicita, com maior detalhe as fases operacionais da produção e que agregarão um conjunto de atividades, recursos materiais e humanos a serem efetivamente incorporados aos custos do projeto:

- Fase de desenvolvimento: a criação de um filme inicia-se com a elaboração de um roteiro (história) e consultoria técnica na tomada de decisão da aquisição ou não do roteiro apresentado.
- Fase de pré-produção: incorrem os custos com a equipe de produção (produtor, diretor e os respectivos assistentes, secretária, diretor de arte, cenógrafo, diretor de fotografia). Nesta fase desenvolve-se o figurino (roupas para os diversos personagens), envolvendo os custos com costureira, bem como todos os custos de alimentação, hospedagem, transporte de todo o pessoal envolvido nesta fase.
- Produção e filmagem: além de abranger todos os itens anteriores, incluem-se os custos com equipamentos necessários para as filmagens das cenas do filme.
- Pós-produção: também chamada de finalização. Esta fase incorpora os custos com cópia guia (gravação do filme para posterior duplicação), edição de imagens e som, música, todo e qualquer material que se faça necessário para que o filme esteja tecnicamente finalizado para comercialização.
- Despesas administrativas: despesas que se façam necessárias para o desenvolvimento das atividades de direção administrativa, executivo e outras despesas de consumo interno.
- A Fase da Distribuição (Custo da Distribuição) envolve atividades de divulgação do filme na mídia e comercialização com as janelas de exibição (cinemas). O distribuidor se encarregará da contratação de todos os meios de veiculação do filme (TV, rádio, revista, jornal, internet) e responsável pelos custos de produção da película cinematográfica (rolo do filme). Os custos de licenciamento dizem respeito aos direitos autorais e subprodutos decorrentes da obra (brinquedos, músicas, dentre outros). Por sua vez, a exibição ocorre por meio dos veículos que colocam o filme à disposição do público. À primeira análise, pode-se associar a atividade de exibidor com as salas de projeção, contudo, segundo KEBIAN ET AL. (2000), a exibição pode ocorrer não só através de salas de cinema, mas também por outros canais alternativos

como homevideo, TV aberta (ex. SBT, Globo), TV fechada (TV a cabo) e pay-per-view.

3. Análise de Casos Múltiplos: Custos e Resultados na Produção Cinematográfica

A Empresa Caso, fundada em 1988, se dedica à produção de filmes de longa-metragem, desenvolve todas as etapas da produção cinematográfica, desde o desenvolvimento inicial do roteiro à distribuição final do filme nos cinemas.

Tem participação relevante na oferta de filmes de longa metragem; apresentou entre 2002 e 2006 a média de 7% (sete por cento) dos lançamentos nacionais, conforme demonstrado a seguir:

TABELA 1 - Lançamento de filmes nacionais

ANO	EMPRESA CASO	% de crescimento anual	OUTRAS	% de crescimento anual	TOTAL	% de crescimento anual	% participação anual
2002	1	-	29	-	30	-	3%
2003	4	400	23	(21)	27	(10)	15%
2004	4	-	46	50	50	185	8%
2005	2	(50)	39	(15)	41	(18)	5%
2006	5	250	68	57	73	178	7%
TOTAIS	16		205		221		7%

Fonte: Dados extraídos de Filme B (2005a).

Foram selecionados os dados básicos de apuração de custos e resultados de quatro projetos de filmes de longa metragem dos gêneros: infantil (dois primeiros), comédia e épico, respectivamente, desenvolvidos e encerrados, entre os anos de 2003 a 2008. Dada a amplitude dados analisados e organizados, demonstra-se, a seguir, o sistema básico de apuração para o Filme 1 (gênero infantil), a começar pelos Valores Captados de Fomento, e em seguida, dos Custos Orçados (aprovados ANCINE) e Realizados, o Ciclo de Vida, detalhamento dos Resultados da Produtora no ciclo de Distribuição (Comercialização e Participação de Talentos), e por último o Resultado Final. Esta metodologia foi adotada para os três outros filmes, que estão incluídos em conjunto, nas mesmas formas (tabelas) de apuração.

3.1. Caso 1 – Filme Genro Infantil

Este projeto concebido em novembro de 2004, teve aprovação pela ANCINE e decisão de implementação, com os recursos de, conforme a seguir

TABELA 2 - Caso 1 - Fontes de captação de fomento

 FONTE DE RECURSOS	ORÇAMENTO ATUALIZADO	%	VALORES CAPTADOS	%	SALDO NÃO CAPTADO
Artigo 1º - Lei nº 8.685/93	1.604.742,80	34%	46.106,00	1%	(1.558.636,80)
Artigo 3º - Lei nº 8.685/93	2.914.458,62	61%	2.914.458,62	94%	-
Artigo 25 - Lei nº 8.313/91	158.986,60	3%	55.000,00	2%	(103.986,60)
Art. 39 - MP 2.228/01	85.541,38	2%	85.541,38	3%	-
SUB-TOTAL	4.763.729,40	100%	3.101.106,00	100%	(1.662.623,40)
Rendimentos Financeiros			173.529,57		173.529,57
Contrapartida (recursos próprios)	250.722,60		931.126,16		680.403,56
TOTAL	5.014.452,00		4.205.761,73		(808.690,27)

Fonte: documentais da empresa e ANCINE.

A efetivação desta obra, nas suas diferentes etapas, incorreu em Custos Programados e Executados, como se apresenta a seguir: custos.

TABELA 3 - Caso 1 – Comparação do Orçamento Aprovado x Orçamento Executado

FASES DE EXECUÇÃO	PROGRAMADO	EXECUTADO	DIFERENÇA
DESENVOLVIMENTO	81.500,00	97.560,00	(16.060,00)
PRÉ-PRODUÇÃO	198.800,00	133.860,86	64.939,14
PRODUÇÃO E FILMAGEM	1.831.600,00	1.799.868,82	31.731,18
PÓS-PRODUÇÃO	954.890,00	916.571,20	38.318,80
COMERCIALIZAÇÃO	1.504.200,00	1.096.116,80	408.083,20
CUSTOS DIRETOS	4.570.990,00	4.043.977,68	527.012,32
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	59.950,00	81.228,71	(21.278,71)
TRIBUTOS E TAXAS	207.140,00	74.739,46	132.400,54
AGENCIAMENTO / COLOCAÇÃO	176.372,00	4.610,60	171.761,40
CUSTOS INDIRETOS	443.462,00	160.578,77	282.883,23
TOTAL	5.014.452,00	4.204.556,45	809.895,55

Fonte: documentais da empresa e ANCINE.

O ciclo de produção do projeto pode ser visualizado no gráfico a seguir:

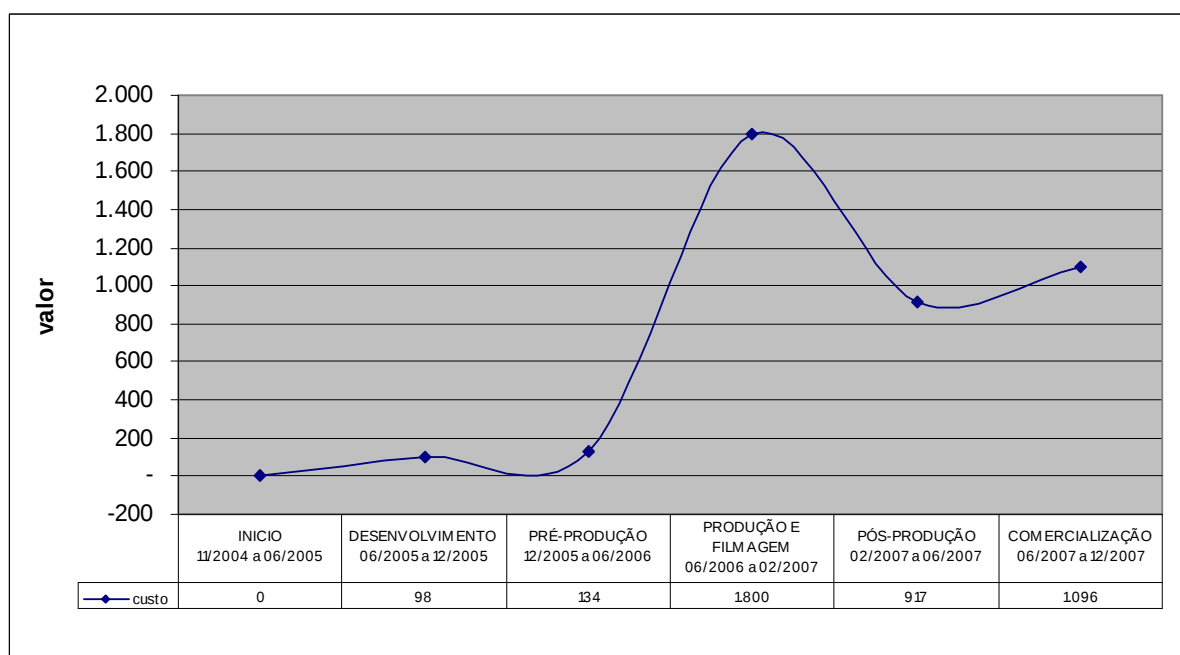


GRÁFICO 1 - Caso 1 - Evolução dos custos diretos de produção (em milhares de reais)

Fonte: documentais da empresa.

Os custos do ciclo de Distribuição, este já descrito, foram apurados a partir de relatórios da Distribuidora deste filme, e destaca os elementos de custeamento da obra (tributos, comissão de distribuidores, despesas de comercialização, participação de talentos, distribuidores e investidores), conforme o disposto na tabela a seguir.

TABELA 4 - Caso 1 - Participação da produtora na Receita de Exibição.

VALOR RECEBIDO - RELATÓRIO DISTRIBUIDORA DEZ/2007	%	2.702.773,39
Menos: Comissão de distribuição	15%	405.416,01
RECEITA LÍQUIDA 1		2.297.357,38
Impostos e Taxas do Distribuidor		345.858,14
RECEITA LÍQUIDA 2		1.951.499,24
Menos: Impostos e Taxas do projeto (CPMF/PIS/COFINS/ISS)		39.071,94
RECEITA LÍQUIDA 3		1.912.427,30
Despesas de Comercialização		
Mídia TV aberta		100.000,00
Propaganda e Marketing		439.999,10
Cópias do drama		424.725,08
Frete para distribuição		22.893,84
Fiscalização		37.624,78
Despesas de Comercialização pagas p/ PRODUTORA		70.874,00
Total de Despesas de Comercialização		1.096.116,80
RESULTADO BRUTO		816.310,50
PARTICIPAÇÕES TALENTOS		
1 - Talento "A"		13.022,84
2 - Talento "B"		21.704,73
3 - Talento "C"		26.045,68
4 - Talento "D"		4.340,95
5 - Talento "E"		51.953,16
TOTAL PARTICIPAÇÃO DE TALENTOS		117.067,36
Resultado Líquido Após Participação dos Talentos		699.243,14
Menos: Participação DISTRIBUIDOR		430.175,93
Dividendos		80.307,50
RESULTADO DO CASO 1		188.759,71

Fonte: relatórios gerenciais da empresa.

Desta maneira, tendo-se a apuração de Custos acumulados de produção e distribuição obtém-se o Resultado do Projeto Filme Infantil 1

Tabela 5 – Apuração de Resultado – Filme 1.

		%
Receita incentivos fiscais (fomento)	3.101.106	62%
Receita de exibição	1.912.427	38%
Receita total	5.013.533	100%
Custos diretos de produção	(4.043.978)	96%
MC - margem de contribuição	969.556	
Custos indiretos de produção	(160.579)	4%
Resultado margem total	808.977	
Rendimentos Financeiros	173.530	
Juros / encargos financeiros	(1.205)	
Participação do distribuidor	(430.176)	
Participação de talentos	(117.067)	
Resultado pós-produção	434.058	
Distribuição de dividendos	(80.308)	
Resultado final Caso 1	353.750	

(Fonte: dados de relatórios gerenciais).

3.2 – Custos nos Casos Múltiplos e Produção Cinematográfica

Mediante a adoção deste mesmo procedimento de pesquisa e estruturação dos custos dos projetos de filmes restantes, se encontram a seguir sistematizadas as apurações de resultados do conjunto de obras cinematográficas da empresa.

Iniciando, os projetos mobilizaram as seguintes fontes de fomento:

Tabela 6 - Total de Recursos de Fomento e Incentivos Fiscais Efetivados.

FONTE DE RECURSOS	TOTAL PROJETOS ENCERRADOS			
	ORÇAMENTO ATUALIZADO	VALORES CAPTADOS	%	DIFERENÇAS
Artigo 1º - Lei nº 8.685/93	9.539.115	2.724.874	13,5%	6.814.241
Artigo 3º - Lei nº 8.685/93	11.094.459	10.794.456	53,6%	300.003
Artigo 25 – Lei nº 8.313/91	1.619.485	65.500	0,3%	1.553.985
Art. 39 – MP 2.228/01	205.541	205.541	1,0%	-
SUB-TOTAL	22.458.599	13.790.371	68,5%	8.668.228
Rendimentos Financeiros	-	260.359	1,3%	(260.359)
Contrapartida	1.865.634	6.080.872	30,2%	(4.215.238)
TOTAL	24.324.234	20.131.602	100,0%	4.192.631

Fonte: Dados dos Registros Contábeis.

Os custos de produção incorridos efetivamente nessas obras podem ser comparados com os custos orçados:

Tabela 7 – Custos de Produção dos Projetos Encerados.

ITENS CUSTEIO/FUNCIONAIS	PROGRAMADO	EXECUTADO	DIFERENÇA
DESENVOLVIMENTO	292.427	277.082	15.345
PRÉ-PRODUÇÃO	840.785	482.394	358.391
PRODUÇÃO E FILMAGEM	8.180.178	8.092.350	87.827
PÓS-PRODUÇÃO	4.125.638	3.478.163	647.475
COMERCIALIZAÇÃO	6.763.200	6.119.700	643.500
CUSTOS DIRETOS	20.202.227	18.449.689	1.752.538
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.153.437	859.466	293.971
TRIBUTOS E TAXAS	1.303.949	392.729	911.220
JUROS/ENCARGOS FINANCEIROS	61.635	160.820	(99.185)
AGENCIAMENTO / COLOCAÇÃO	1.602.985	268.898	1.334.087
CUSTOS INDIRETOS	4.122.006	1.681.913	2.440.093

Fonte: dados compilados dos registros contábeis.

Foi observado o critério do grau de agregação das atividades na produção de filmes, para definição dos Custos Diretos e Indiretos, em acordo com o recomendado em custeio de projetos, por BRIMSON E ANTOS (1994), FRAME (1995), KLEIN E LUNDIM (1998); MORAES E PAGNANI (2004). Necessário se torna observar que nos montantes dos Custos de Comercialização se encontram inseridos os custos e despesas com mídia aberta, propaganda, cópias, fiscalização e gastos com comercialização propriamente ditos da Produtora. Estes últimos se agregam desde o início do ciclo de produção, enquanto que os itens anteriores ocorrem, normalmente na fase distribuição.

A consistência desses procedimentos pode ser mais bem evidenciada, ao se sistematizar e apurar os custos e “receitas de exibição”, ciclo complementar ao ciclo de produção, durante o qual se incorporam despesas e receitas para a produtora, elementos determinantes do resultado de cada filme. Isto já ficou demonstrado na tabela 4, do filme 1 (hum), e a seguir, com a consolidação dos dados dos quatro projetos selecionados, nas tabelas a seguir:

Tabela 8 – Apuração da Receita Líquida da Produtora/ Receitas de Exibição.

RECEITA DISTRIBUIDORAS LIC.	filme 2	filme 3	filme 4	TOTAL	COEF
2004-2007.	3.241.135	2.477.848	5.901.062	14.322.818	3,3
Menos: Comissão de distribuição	486.170	371.677	885.159	2.148.423	-0,5
RECEITA LÍQUIDA 1	2.754.965	2.106.170	5.015.903	12.174.396	2,8
Impostos e Taxas do Distribuidor	316.810	300.129	484.952	1.447.750	-0,3
RECEITA LÍQUIDA 2	2.438.155	1.806.041	4.530.951	10.726.646	2,5
Menos: Impostos (CPMF/PIS/COFINS/ISS)	43.836	40.210	150.657	273.775	-0,1
RECEITA LÍQUIDA 3	2.394.319	1.765.831	4.380.294	10.452.871	2,4

Fonte: Relatórios de Distribuidoras Credenciadas/ Licenciadas.

Tabela 9 – Formação do Resultado das Produções.

RECEITA LÍQUIDA 3	2.394.319	1.765.831	4.380.294	10.452.871	2,4
Despesas de Comercialização					
Mídia TV Globo	100.000	100.000		300.000	-0,1
Propaganda e Marketing	560.725	490.365	1.319.032	2.810.121	-0,6
Cópias do drama	680.621	353.627	794.990	2.253.963	-0,5
Frete para distribuição		54.741	84.335	161.970	0,0
Fiscalização	19.539	12.227	93.127	162.518	0,0
Despesas de Comercialização da Produtora	240.167	82.550	37.537	431.128	-0,1
Total Comercialização	1.601.052	1.093.511	2.329.020	6.119.700	-1,4
RECEITA LÍQUIDA PRODUTORES	793.266	672.320	2.051.274	4.333.171	100%

Fonte: Relatórios de Distribuidoras Credenciadas/ Licenciadas.

As Receitas Líquidas do Produtor são as resultantes das despesas agregadas às Receitas de Exibição e de outros canais de venda. À sua apuração são deduzidos os custos da participação de direitos de talentos, distribuidores e investidores, como detalhado na Tabela a seguir:

Tabela 8 – Resultado Líquido da Receita de Exibição

	A	B	D	F	H	M	N
21	RESULTADO LÍQUIDO PRODUTORES	filme 1	filme 2	filme 3	filme 4	TOTAL	COEF
22	RECEITA LÍQUIDA PRODUTORES	816.311	793.266	1.043.998	2.051.274	4.704.848	100%
23	PARTICIPAÇÕES TALENTOS						
24	1 - Talento "A"	13.023	275.496	10.085	119.212	417.816	-9%
25	2 - Talento "B"	21.705	7.767	16.808	30.769	77.048	-2%
26	3 - Talento "C"	26.046	15.533	6.723	30.769	79.071	-2%
27	4 - Talento "D"	4.341	5.178	13.446		22.965	0%
28	5 - Talento "E"	51.953		2.017		53.970	-1%
29	TOTAL PARTICIPAÇÃO DE TALENTOS	117.067	303.974	49.079	180.750	650.871	-14%
30	Receita Após Part./ Talentos	699.243	489.293	994.918	1.870.524	4.053.978	86%
31	Menos: Participação DISTRIBUIDOR	430.176	450.305	228.246	571.064	1.679.791	-36%
32	Participação Investidores	80.308	115.656	62.324	381.971	640.259	-14%
33						-	
34	RESULTADO LÍQUIDO	188.760	(76.668,61)	704.349	917.488	1.733.928	37%

Fonte: Registros de Contratos e Pagamentos de Participações da Contabilidade.

Deve ser observado que nesta Tabela se encontra demonstrada a formação da Receita Líquida e a participação (%) dos itens imputáveis à Produtora, e na Tabela anterior (7), os coeficientes incrementais sobre essa receita, para formação da Receita de Exibição (final) dos filmes. Estes indicadores podem se constituir em um eventual balizamento de *mark-up* de formação de preços no mercado de exibição de filmes.

4. Conclusões e Análise dos Resultados

Atendendo a proposta básica deste estudo, e fundamentando-se nas constatações estruturadas para os filmes realizados pela Produtora na seção anterior, têm-se condições de determinar os resultados operacionais (pois excluem receitas e despesas extraordinárias ocorridas no ciclo de atividades do empreendimento) de um conjunto de obras de longa metragem, de significância econômica e financeira, para uma empresa produtora de capital nacional. O demonstrativo a seguir explicita conclusivamente esta proposição.

Tabela 8 – Margem de Contribuição e Resultados em Filmes.

Demonstrativo de Resultados						
PROJETOS	filme 1	filme 2	filme 3	filme 4	TOTAL	%
Receita (fomento e I.F.)	3.101.106	3.360.568	3.503.750	3.824.947	13.790.371	57%
Receita de exibição	1.912.427	2.394.319	1.765.831	4.380.294	10.452.871	43%
Receita total	5.013.533	5.754.887	5.269.581	8.205.241	24.243.242	100%
Custos diretos de produção	4.043.978	5.299.000	3.590.064	5.516.647	18.449.689	-76%
MC - margem de contribuição	969.556	455.887	1.679.517	2.688.594	5.793.553	24%
					-	
Custos indiretos de produção	161.784	61.395	882.842	582.664	1.688.686	-7%
					-	
Resultado margem total	807.772	394.491	796.675	2.105.930	4.104.868	17%
					-	
Participação do distribuidor	430.176	450.305	228.246	571.064	1.679.791	-7%
					-	0%
Participação de talentos	117.067	303.974	49.079	180.750	650.870	-3%
					-	
Resultado pós produção	260.528	(359.788)	519.350	1.354.116	1.774.207	7%
					-	
Distribuição de dividendos	80.308	115.656	62.324	381.971	640.259	-3%
					-	
Resultado final da produtora	180.221	(475.444)	457.026	972.145	1.133.948	5%

Fonte: sistematização dos dados da pesquisa.

Outros aspectos devem ser obrigatoriamente tratados nestas conclusões:

- A revisão da literatura e estudos sobre a indústria cinematográfica revelou a existência de escassos trabalhos a respeito dos critérios de custeio utilizados por produtoras cinematográficas, à exceção dos trabalhos de CARDOSO (2003) e CARDOSO e SZUSTER (2003 e 2005).
- Em que pese a investigação ser procedida em produtora de médio porte, porém de significativa participação na produção de filmes de longa metragem (outras produções não foram focadas para este estudo), inferências podem ser estendidas a grande parte de empresas nacionais integrantes dessa indústria.
- No mesmo sentido da referência anterior, a amostra dos casos estudados demonstra a agregação dos recursos (custos) nas principais e complexas etapas de produção de filmes, com emprego de recursos humanos e técnicos utilizados diretamente aos processos, em suas diferentes fases.
- A análise da acumulação dos custos, ao longo do ciclo de geração da obra cinematográfica, vem confirmar a conformação similar à curva de acumulação dos custos operacionais e de investimentos, típicos de desenvolvimento e gestão de projetos (produto único), enfatizada na literatura utilizada neste trabalho.
- Em todos os casos analisados ficou evidenciado que os custos de um filme concentram-se nas fases de produção, filmagem e comercialização ao mesmo tempo comprovam na relevância dos custos de comercialização a importante interdependência do setor distribuidor, como agente especializado em canais de divulgação e exibição do filme e subprodutos.
- A importante e fundamental existência de fontes de fomento e mecanismos de incentivos fiscais, comprovados nos resultados (tabela 8) do estudo, como sustentação das empresas produtoras nacionais (participação média de 57% no total das receitas),

que demonstram o nível de eficiência das políticas e programas governamentais, no âmbito do desenvolvimento da arte e cultura. O amadurecimento desse sistema, construído ao longo de um longo processo de aperfeiçoamento institucional, legal e operacional dos agentes públicos. Em especial a função da ANCINE, como instituição catalizadora, controladora e promotora do desenvolvimento do setor.

E finalmente, que este trabalho contribua para o aperfeiçoamento de competências na Gestão e Administração de Custos entre os empreendedores da indústria cinematográfica nacional, gestores das instituições públicas com eles relacionadas, e acima de tudo para eventuais pesquisas e investigações no âmbito teórico e aplicado.

Referências

ANCINE - AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA. **Dados de mercado:** Valores captados 1995-2005. 2008. Disponível em: <http://www.ancine.gov.br/media/VALORES_CAPTADOS_MERCADO_1995_2005.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2008.

_____. **Manual do produtor:** cinema & audiovisual. Leis de incentivos. 2005. Disponível em: <http://www.ancine.gov.br/media/manual_produtores.pdf>. Acesso em: 7 out. 2007.

_____. **Instrução Normativa nº 22**, de 30 dezembro de 2003. Regulamenta a elaboração, a apresentação e o acompanhamento de projetos de obras audiovisuais. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=198&sid=71>>. Acesso em: 17 jul. 2007.

BRASIL. Decreto nº 567, de 11 de junho de 1992. Regulamenta a Lei nº 8.401/92. **Diário Oficial da União**, Brasília, p.7445, 12 Jun. 1992. [1992a]. Seção 1 pt. 1. Republicado no DOU em 16 Jun. 1992, p. 7562, col. 2.

_____. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505/86 que institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, p.30261, 24 Dez. 1992. [1992b]. Seção 1 pt. 1.

_____. Lei nº 8.401, de oito de janeiro de 1992. Dispõe sobre o controle de autenticidade de cópias de obras audiovisuais em videograma posta em comércio. **Diário Oficial da União**, Brasília, p.325, 09 Jan. 1992. [1992c]. Seção 1 pt. 1.

_____. Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, p.10107, 21 Jul. 1993. Seção 1 pt. 1.

_____. Lei nº 11.437, de 28 de dezembro 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 seis de setembro de 2001, visando ao financiamento de programas e projetos voltados para o desenvolvimento das atividades audiovisuais; altera a Medida Provisória nº 2.228-1, de seis de setembro de 2001, e a Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993, prorrogando e instituindo mecanismos de fomento à atividade audiovisual; e dá outras providências. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 Dez. 2006.

_____. Presidência da República. Medida Provisória nº 2.228, de seis de setembro de 2001. Estabelece princípios gerais da Política Nacional do Cinema, cria o Conselho Superior do Cinema e a Agência Nacional do Cinema – ANCINE, institui o Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional – PRODECINE, autoriza a criação de Fundos de

Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 Set. 2001.

BRIMSON, J.A.; ANTOS, J. **Activity-Based Management**: for Services industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations. New York: John Wiley & Sons Inc. 1994. 364 p.

BUTCHER, P. **Cinema brasileiro hoje**. São Paulo: Publifolha, 2005.

CARDOSO, R. L. **Apuração do resultado contábil da produtora cinematográfica**: uma contribuição ao aprimoramento da informação contábil. 2001. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças, Rio de Janeiro, 2001.

_____; SZUSTER, N. **Uma contribuição ao aprimoramento da informação contábil, no tocante à mensuração do resultado contábil da produtora cinematográfica**. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, n.32, p.111-120, maio/ago. 2003.

_____; _____. **Os números contábeis da produtora cinematográfica brasileira**: uso de recursos públicos pela iniciativa privada e assimetria informacional. In: INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 4, 2005, Lisboa. *Anais do Congresso de Portugal*, 8-11 Dezembro, 2005.

DINSMORE, P. C. **The AMA handbook of project management**. New York: AMACOM, 1993.

KLEIM, R. L.; LUDIN, I.S. **Project management practitioner's handbook**. New York: AMACOM Books, 1998.

LEWIS, J. P. **Project planning, scheduling & control**: a hands-on guide to bringing projects in on time and budget. 3rd ed. Chicago: Probus Publishing Company, 1991.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project management**: a managerial approach. 4th ed. New York: Wiley, 2000.

KEBIAN, A. et al. **Tratamento contábil dos direitos artísticos e esportivos**. 2000. Monografia de final de curso (Treinamento corporativo em contabilidade e finanças para gestão de negócios) – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Globo Comunicações e Participações S.A., Rio de Janeiro, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A guide to Project Management Body of Knowledge**: PMBOK guide. Newtown Square, PA, 2000.

RAD, P. F. **Advocating a deliverable-oriented work breakdown structure**. *Cost Engineering*, Morgantown, v. 41, n. 12, p. 35-39, Dec. 1999.

RAMOS, F. (Org.). **História do cinema brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Art, 1990.