

## Da poltrona do executivo e da cadeira do diretor

*Denise de Castro Pereira*  
Profª Drª da PUC Minas  
*Liliane de Oliveira Guimarães*  
Profª Drª da PUC Minas  
*Mônica Gontijo Diniz Victorino*  
Aluna do Curso de Administração  
e estagiária da Revista **Economia & Gestão**.

Helvécio Ratton é um diretor de cinema reconhecido, com várias premiações nacionais e internacionais por seus filmes, dentre os quais se destacam os curtas *Em nome da razão* (1979) e *Elixir do Pajé* (1989), os longas-metragens *A dança dos bonecos* (1986), *Menino maluquinho* (1995), *Amor & Cia.* (1998), *Uma Onda no Ar* (2002), *Batismo de Sangue* (2006) e *Pequenas Histórias* (2007).

Ele declara que se tornou cineasta por paixão e por acaso<sup>1</sup> e pode-se dizer que se tornou também empresário por necessidades pessoais de empreender, de gerir suas produções para realizar seus projetos com autonomia. Como relata nesta entrevista, o diretor nasceu da aprendizagem de múltiplos afazeres na empresa estatal de cinema do Chile, enquanto permaneceu exilado devido à sua militância política contra a ditadura militar. Ao retornar ao Brasil, reiniciou a carreira com a produção e direção de audiovisuais para comerciais, enquanto cursava Psicologia na PUC Minas. Em seu percurso associou-se a empresas produtoras de cinema e de comerciais para TV, mas, em 1989, constituiu a Quimera Filmes, com Simone Matos, que, desde então, assume a produção de seus projetos.

A perspicácia do artista, diretor de cinema, parece complementada pela arguta capacidade empreendedora do dirigente empresarial. Helvécio revela-se politicamente comprometido com as lutas pela democracia e com distintas manifestações culturais e movimentos sociais. No processo de gestão, diz-se detalhista na concepção do filme e cuidadoso preparador do processo produtivo, para garantir-lhe economicidade, mas sobretudo para viabilizar a idéia do diretor, pois, como afirma, “a boa idéia cabe no orçamento”.

Enfrentando as adversidades do mercado cinematográfico, o entrevistado reflete sobre conseqüências e perspectivas das transformações em meios técnicos e canais de distribuição internos, bem como sobre os jogos de interesses que abrem ou restringem as possibilidades competitivas de um filme brasileiro no mercado internacional. Faz coro à proposta de se desenvolver o projeto “Casas Bahia de cinema”, numa alusão ao que considera necessidade

---

<sup>1</sup> Como também se registra em [www.sitedecinema.com.br/conteudo/entrev\\_17.htm](http://www.sitedecinema.com.br/conteudo/entrev_17.htm). Acesso em: 30 set. 2008.

premente no Brasil: a disseminação das salas de cinema populares diretamente voltadas ao público da chamada classe C, que valoriza e se identifica com a produção nacional.

Esta entrevista, realizada em 3 de setembro de 2008, teve como foco os aspectos organizacionais e gerenciais das iniciativas culturais. A partir de uma síntese da trajetória do diretor, a conversa fluiu sobre questões associadas às atividades de concepção, produção e comercialização do filme e sobre investimentos, incentivos, patrocínios, mercado e expectativas do diretor.

### **Entrevista com Helvécio Ratton – Quimera Produções**

*Queríamos que você nos falasse sobre a sua trajetória profissional e empresarial. Você se considera um homem de negócios?*

Helvécio: Homem de negócios não, porque acho que é uma classificação diferente. A Quimera Filmes, da qual sou sócio, é uma empresa produtora de conteúdo audiovisual. Nós fazemos desde o que é o forte da casa, que são os filmes culturais, como longa-metragem e outros formatos, até vários trabalhos institucionais e comerciais. A gente faz comerciais que as agências de publicidade nos solicitam, assim como documentários. Por exemplo, agora estou preparando um documentário para a prefeitura sobre o orçamento participativo e estamos acabando o lançamento de um filme, o *Pequenas Histórias*, que está nos cinemas. Esse foi o formato a que chegamos à medida que percebemos que é muito difícil manter uma estrutura de produção [empresarial] só com o produto cultural, inclusive pelo tempo de maturação, pelo tempo de produção. Para um longa-metragem, o tempo de produção até chegar à tela, quando tudo corre bem, é de quatro a cinco anos, isso é uma média mundial, mas esse tempo pode ser muito maior. Porque a gente tem problemas... No cinema norte-americano, em casos especiais se gastam em torno de dois anos. Então, nesse tempo de maturação, a gente precisa ter vários projetos simultâneos na casa, o que também não é fácil, pensando em termos de Minas Gerais e de Brasil. Por esses motivos partimos para uma linha de diversificação. Isso tem um pouco a ver com a minha própria história. Trabalhei com publicidade, dirigi muitos comerciais, até como ganhador. O audiovisual foi o caminho profissional que escolhi. Profissional e pessoalmente era muito difícil me manter só com belos filmes culturais. A minha sobrevivência foi sempre ligada à publicidade e ao institucional, trabalhando na documentação de empresas.

*Você então optou por prestar serviços?*

Helvécio: Prestar serviço nessa área do audiovisual. Isso significa fazer produtos na área de audiovisual. Essa é a linha que a Quimera vem assumindo. Então não quer dizer que eu seja um

homem de negócios, num certo sentido talvez sim, mas a empresa cultural tem um sentido diferente das outras. Acho que ela tem algumas coisas que são iguais e outras que são diferentes. Acho que a gente lida, também, na ordem do simbólico, em outras esferas ligadas ao mercado do entretenimento e isso acaba dando um caráter único a uma empresa de cinema.

*Sim, mas do ponto de vista da gestão você também tem de se preocupar com a sobrevivência, com os recursos.*

Helvécio: É isso que estou dizendo, daí a diversificação da empresa. A Quimera Filmes é dos anos 80, eu a fundei com a Simone, em 1989. Na época eu era sócio de outras empresas, na verdade eu era sócio da VT3. A gente fazia uma separação: a VT3 era uma empresa que se encarregava do lado comercial e institucional; eu tinha mais dois sócios, então éramos três. Depois fundei a Quimera só para os longas-metragens. Logo depois, preferi sair da VT3, que acabou sendo extinta, e ajuntar tudo numa empresa só. Em vez de ficar com uma empresa cultural e outra comercial, juntamos as duas.

*O diretor é um artista e também um homem de negócios, não é? Mas a sua presença não é tão visível em comerciais, talvez porque não vemos a ficha técnica.*

Helvécio: É, comercial é uma coisa mais anônima. Eu fiz nos anos 80, ainda faço. Por exemplo, vou fazer um para o MEC agora.

*Mas se você está falando de orçamento participativo e de MEC, esses temas se encaixam numa vertente educacional, política, cultural.*

Helvécio: Se encaixam, há vários fatores que dizem respeito a isso. Em primeiro lugar, o próprio mercado de Minas Gerais. Quando se analisa pelo lado da publicidade, identifica-se uma concentração enorme em São Paulo, onde estão os produtos de consumo. A publicidade é feita em São Paulo, até mesmo a da Fiat, por exemplo, cuja produção é feita aqui. Há concentração brutal em São Paulo do objeto de consumo durável, e esse tipo de publicidade que aflora, que é a que provoca, mais agressiva e mais competitiva se concentra em São Paulo. Em Minas, com o tipo de produção que temos aqui, relacionada basicamente ao extrativismo, com a transformação de matérias-primas como minério de ferro, é diferente. Não se vende minério de ferro para o consumidor. [Por exemplo,] a Usiminas não vai colocar um comercial a cada 15 dias, os produtos dela são vendidos internacionalmente e para empresas que já os compram. Então, para uma empresa como essa, faz-se documentário, fazem-se folhetos, não se faz um comercial de televisão como a Kibon faz. É diferente. O mercado daqui de Minas tende para a coisa mais institucional e para o varejo, mas o varejo é uma coisa que eu, particularmente, não tenho muito

interesse em fazer, mas a minha produtora já fez. Esses não são filmes que tenham algum esforço artístico, é um esforço técnico, tem de ser competente, mas são diferentes. Então é pelo perfil de Minas Gerais que a gente acaba conduzindo assim e, também, pelo meu perfil particular, pela minha formação e trajetória, que acabam me levando a esse tipo de coisa. Eu fiz um documentário sobre educação agora, é a minha empolgação.

*Como se iniciou sua trajetória de investimento na área cultural? Como você teve a idéia?*

Helvécio: Vamos falar pela ordem: tem uma coisa que é o lado pessoal, minha formação como cineasta, e outra é a empresa produtora, embora a minha trajetória como cineasta e a minha trajetória como sócio de uma produtora de cinema se misturem muito. São duas coisas diferentes. Só para dar um exemplo: convidaram-me agora para dirigir um longa-metragem no Rio de Janeiro numa outra empresa. Estão convidando a mim como pessoa. Comecei a fazer cinema profissionalmente fora do Brasil, no Chile, onde morei muitos anos, exilado. Eu tinha uma tendência, uma grande paixão pelo cinema, mas consegui iniciar-me profissionalmente no Chile. Trabalhei numa estatal de cinema lá e tive uma formação boa, assim, na prática, fazendo vários papéis. Voltei para o Brasil em 1974 e aí comecei a trabalhar em publicidade, para sobreviver, quer dizer, na verdade o audiovisual é o mesmo, os mesmos elementos que você usa para fazer um comercial de televisão você usa para um longa-metragem. Os mesmos tipos de câmeras, de equipamentos. Alguém que aprende a lidar com isso pode lidar com as várias áreas; obviamente são diferentes, mas servidas com as mesmas armas. Nessa época, eu me identifiquei com o comercial, o que foi muito bom pra mim, me deu mais experiência, agilidade, mais manejo daquilo tudo, inclusive com o fato de passar uma idéia em 30 segundos, que é o tempo de um comercial.

O ritmo de qualidade é muito alto. Os melhores equipamentos estavam na publicidade naquela época, hoje se disseminou um pouco. Naquela época havia equipamentos muito melhores na publicidade, que podia pagar [por eles], quer dizer, os filmes culturais utilizavam equipamentos de qualidade um pouco pior, isso hoje não é verdade. Mas naquela época era sim, por questão de grana, por investimento no produto. Trabalhei muito tempo fazendo publicidade, mas sempre como profissional *free lancer*, que fazia tudo aquilo para a sobrevivência. Associei-me, primeiro, nos anos 80, ao Grupo Novo de Cinema, uma produtora voltada para a produção cultural. Fiz com eles um documentário chamado “Em nome da razão”, no Hospício de Barbacena. Depois eu trouxe para o Grupo Novo a profissão comercial, eu tinha a visão naquela época de que tínhamos de expandir os negócios. Depois me afastei do Grupo Novo e criei com outros sócios a VT3 em 1986, creio. Aí foi uma produtora que nasceu, inclusive, atendendo também ao mercado político, já na redemocratização do Brasil, quando surgiram as campanhas políticas para a televisão, que

geravam, e geram, como agora, um mercado de trabalho para as produtoras. Lembro-me de que nessa época eu tinha feito uma campanha política para a qual fui contratado pessoalmente. Depois me chamaram de novo e aí eu disse: topo, se montar uma empresa e a gente fizer tudo; não topo mais, se tiver que fazer pessoalmente, porque é um trabalho exaustivo. Foi nessa época que montamos a VT3. A Quimera vem um pouco mais à frente. Já que era impossível trazer o cultural para a VT3, a gente teve de segurar essa parte, eu e a Simone. Então, em linhas gerais, foi esse o contexto em que as empresas nasceram.

*Sobre a questão, por exemplo, de recursos, na gestão dos negócios culturais. Os negócios comerciais parecem mais objetivos, são contratados pelo seu preço e a empresa topa ou não. Na gestão dos negócios culturais, no que se refere à captação de recursos, parece haver interferência de fatores mais substantivos. Pode-se imaginar que hoje isso seja mais tranquilo, dado o reconhecimento do seu nome, da sua experiência.*

Helvécio: Não é tranquilo para ninguém.

*Como é? Neste momento você é um homem de negócios? Você é um vendedor?*

Helvécio: A captação de recursos se dá com base nas leis de incentivo cultural, principalmente nas leis federais. A Lei do Audiovisual, que é a mais importante para o nosso setor, e a Lei Rouanet. Essas leis são as que a gente maneja. Além disso, tem a lei estadual e a municipal, mas são pequenas, dado o volume de recursos que um longa-metragem exige. Um longa-metragem no Brasil custa em média 3 milhões de reais, em média, pode ir até 10, 12. Então os recursos são muito disputados, tem gente no Brasil inteiro atrás deles. Empresas fortes, em São Paulo, principalmente, e há concentração de investimento em São Paulo e no Rio de Janeiro, onde estão as sedes dessas empresas. Temos menos empresas em Minas Gerais dispostas a participar. É claro que aqui há empresas [interessadas], mas em um número menor, o que nos obriga inclusive a um trabalho nacional. A gente capta em São Paulo, no Rio também, exatamente por já ter essa carga, um portfólio, para mostrar o que já fizemos. Isso nos abre algumas portas, mas não decide, porque a competição é muito grande em busca desses recursos. Além da captação dos recursos em si, depois há todo o trabalho para lançar o produto e se remunerar com isso. Distribuir, exibir e ter uma remuneração nos vários mercados. O filme tem lugar nas salas de cinema, depois vira DVD, depois vai para a televisão fechada, por assinatura, e depois para a televisão aberta. Ele tem basicamente essas quatro janelas de mercado. A empresa, a partir do momento em que capta os recursos – quando se trabalha corretamente, como no nosso caso, todos esses recursos são investidos no filme –, vai buscar a sobrevivência da produtora não em fazer o filme em si, mas

em como lançar esse filme no mercado. O que se necessita alcançar nesses diversos setores do mercado, quanto vai ganhar na sala de cinema, no DVD etc.

*Todo o planejamento é feito por você ou há outro profissional que participa desse processo?*

Helvécio: Há outros profissionais. O mercado do cinema, em especial o cinema cultural, tem se baseado em um tripé, que é basicamente produção, distribuição e exibição. Nós somos produtores, somos empresa produtora. Para lançar um filme, é preciso um distribuidor, que é quem prepara e quem vai colocar as cópias em Belém do Pará, Fortaleza, São Paulo, Rio etc. e esse contato é com o exibidor, que é a terceira peça. É nesse tripé que se chega ao mercado. Não se faz sozinho, você produz sozinho, depois passa para a distribuidora, que vai até o exibidor.

*Então, a rentabilidade se realiza na hora em que o filme é exibido? Antes você consegue arrecadar o que investir no filme. Sempre vemos que a bilheteria nunca dá nada.*

Helvécio: Você tem de lidar com todos os mercados. Esse é um negócio – estou até estudando uma pesquisa agora – o negócio cinema está numa transformação muito grande. Se você pensasse em 20 anos atrás, quase não havia outras formas de as pessoas verem um filme, a principal era na sala de cinema. Tudo estava por trás da sala de cinema. À medida que os equipamentos de exibição domésticos vão aumentando de qualidade, a partir do surgimento do DVD, que é o divisor de águas, passa a diminuir a frequência aos cinemas. Diminui, por exemplo, com o fato de a TV exibir filmes. Mas, como o tempo anterior ao filme chegar à televisão é muito grande, isso não afetava tanto o mercado das salas de cinema. Com os DVDs, passa-se a ter uma diminuição significativa da frequência aos cinemas e uma possibilidade de ganhos no mercado de DVDs. Tem-se, por exemplo, o mercado de locadoras e o próprio mercado, quando o consumidor final compra para ter em casa, o *sell-thru*. No caso do DVD, sempre se estabelecem dois momentos de lançamento no mercado, o primeiro para as locadoras e cerca de três meses depois para o consumidor final. Há uma janela em que se permite ao dono da locadora trabalhar, ganhar algum dinheiro, pois se lançar imediatamente [para o consumidor final] acaba com ele [o locador]. O outro mercado o que é? Lança no cinema, vende em DVD e, em terceiro lugar, vende para as televisões. Passa o DVD ao consumidor, depois vende para a televisão fechada e aberta. Trabalha-se com esses mercados internos e com as vendas internacionais, quando se trabalha o produto fora do Brasil, vendendo para televisões estrangeiras, principalmente; lançando o DVD e, em algumas condições, em salas de cinema lá fora, o que é o mais difícil. O [produto] brasileiro não tem prestígio que permita isso, aliás, fora os norte-americanos ninguém tem. A não ser obras muito... A não ser os filmes muito particulares, que tenham investimento e boa distribuição estrangeira, conseguem penetrar

naquele mercado. Então, na verdade, o filme bem trabalhado pode render, desde que contemple todos esses mercados. Assim, para trabalhar, você tem de se associar com as distribuidoras internacionais, com empresas sediadas fora do Brasil, para lançar o filme.

*Que estrutura organizacional você montou para lidar com tudo isso, tanto na produção cultural quanto na prestadora de serviço comercial? Quantas pessoas trabalham na Quimera? Você terceiriza contratos na medida da sua necessidade?*

Helvécio: Uma produtora de cinema tem um momento em que é enxuta, como está agora, quando temos seis ou sete funcionários. Ela incha ou cresce no momento de produção dos filmes. Contratamos profissionais dos diversos departamentos para um filme. Se estivéssemos aqui em fase de pré-produção, a casa estaria lotada de gente, com todos os departamentos funcionando. Acabou o filme, as pessoas voltam, vão para outro lugar e ficamos com o pessoal permanente da casa.

Os captadores de recursos somos nós mesmos. A própria Quimera capta. Eventualmente, poderemos nos associar a algum [captador] que venha até nós. Mas partimos do princípio de que os melhores vendedores de nossas idéias somos nós mesmos. Essa coisa de buscar um captador profissional para ganhar 10%, que é o que a lei permite, já é diferente. Às vezes, como falei, em São Paulo pode ser bom ter uma pessoa assim, mas isso vai depender muito do produto e da circunstância. Há escritórios de captação [que se dispõem a intermediar a busca de investidores]. Mas não é o nosso perfil. O nosso perfil é a gente mesmo vender nossos projetos.

*Há outra possibilidade de discutir a questão: a estrutura que divide trabalho também produz afinidades que marcam a identidade da Quimera e refletem a identidade do diretor, ou seja, o que a Quimera faz e que o diretor Helvécio faz?*

Helvécio: Já produzimos coisas, por exemplo, de outros diretores.

*Mas isso não implica oposições ou distinções em termos de linha de produção ou em termos de arte e negócio? Essas dimensões entram em conflito?*

Helvécio: Não, não entram. O cinema é uma atividade na qual a questão do orçamento, do custo, está muito intimamente ligada à questão artística. Na produção de um filme você tem duas peças fundamentais: o roteiro e o orçamento. Não existe boa idéia se você não tem como pagá-la. A idéia que não se paga é uma péssima idéia, por melhor que seja aparentemente. A boa idéia cabe no orçamento, para que se possa executá-la bem. Isso é uma coisa muito concreta no cinema. O cinema é uma atividade extremamente cara, que ocupa muitas pessoas. O processo de produção de um filme contrata mais de 1000 pessoas. Desses oito que somos aqui, viramos 1000, nos

tornamos uma grande empresa no momento em que fazemos o filme, porque, além de todo o pessoal técnico, temos figurantes, os atores e as várias etapas de produção: a filmagem, a montagem, a finalização. Em geral trabalhamos em São Paulo com a finalização do filme. Há outras empresas grandes, com muita gente especializada envolvida no filme. Então vai de 500 a 1000 a quantidade de pessoas que participam do filme. Então não há essa oposição, ela é meio romântica se for pensar assim. Acho que é diferente, por exemplo, um escritor que trabalha com papel e palavras. O investimento concreto dele para o produto, que seria o livro, é quase nenhum, é papel, um computador. No cinema não. No caso do cinema, para chegar ao final daquela idéia que se teve para ser transformada em filme, houve muito trabalho e muitos insumos nesse processo todo. Digamos que o aspecto financeiro e o aspecto artístico devem estar muito bem casados. Os filmes são muito associados com a figura do diretor no Brasil, mas nos EUA são associados mais à figura do produtor. O produtor dos EUA é uma figura acima da do diretor. Aqui o fundamental é casar os dois lados. Eventualmente, faço os dois processos, mas hoje tenho a Simone, que é minha sócia e faz o lado da produção.

*Na execução do filme, tomado como uma atividade, você se atém ao papel do diretor, às questões artísticas do filme e delega a parte gerencial da produção à figura do produtor?*

Helvécio: Não é que não me preocupe. Não dá para ficar alienado, porque as coisas estão muito juntas, muito dentro do processo. Nunca se sabe, mas às vezes acontecem problemas, você não tem recurso e tem de multiplicar uma cena em função de algo que furou, da dificuldade que se tem em adaptar algo, pode ser financeira, tecnológica... Quando se lida com a realidade, você muda o tempo inteiro. Então não dá para ficar aéreo nessa coisa.

*É isso que você chamou de romântico?*

Helvécio: Exatamente, acho que você tem de casar bem as duas coisas: a concepção artística do projeto, não só com a viabilidade dele, mas com a execução dele, que é a gestão do que se tem de fazer cada vez com mais competência. E uma coisa que eu estava dizendo antes é que a gente prepara exaustivamente a construção de um filme, pois o momento mais caro é o momento da filmagem. Mais caro e é quando se tem a maior quantidade de profissionais envolvidos. Equipamentos muito caros [pagos por hora ou por tempo de trabalho]. É como o taxímetro taxando. Tem que render. Então trabalhamos seis dias por semana e o diretor trabalha sete. Não se tem descanso, por quê? Porque no dia de descanso prepara-se o dia seguinte. O diretor e uma equipe mais próxima não têm descanso. É um trabalho extremamente concentrado, devido ao custo. Por exemplo, preparamos um filme, quando estamos com os recursos do filme, começamos a preparação, com um mês ou dois já com mais profissionais. Depois entra na fase

de pré-produção, quando chegam pessoas de todos os departamentos e se acelera o ritmo de preparação. Preparamos um filme em torno de seis meses. Em seis meses de preparação você checa todos os detalhes, faz reuniões permanentes com todos os departamentos para pensar cena por cena, que elementos vão compor cada uma, que figurantes, o figurino etc., para que quando chegue na filmagem todos os elementos estejam prontos. Essa coisa de que vai chegar para improvisar não existe, perde-se o dinheiro. Esse planejamento é muito rigoroso e tem que ser no detalhe. A gente, pelo menos, tem essa forma de trabalhar.

*Cada filme é um empreendimento, um negócio próprio. É possível ter uma hierarquia em termos de critérios de decisão para escolher o elenco, a equipe de produção, a tecnologia?*

Helvécio: É um grande negócio e isso ocorre em conjunto, a produção e a direção é que vão definir. No *set* de filmagem o comando é do diretor, mesmo que ele seja um profissional contratado por uma produção, e isso acontece muito, a voz mais alta no *set* é do diretor. Mas muitas decisões são tomadas antes. O elenco, por exemplo, o diretor pode ter uma série de indicações, os produtores podem ter outras também, mas certo ator pode custar muito caro, ser inviável para o filme, pode não haver acordo com ele. Há uma série de coisas que se tem de levar em conta. Então os dois trabalham juntos. Produção e direção estão muito ligadas, o lado artístico e o lado financeiro, o lado gestão mesmo, tem que estar muito junto.

*Entre escolher um ator e escolher uma tecnologia...*

Helvécio: A tecnologia também diz respeito a toda a linguagem. Por exemplo, hoje você tem uma série de tecnologias à disposição. Pode-se captar a imagem por um processo de película ou digital. Com o digital há uma gama enorme de opções, da mais barata à mais cara, dependendo do que o produto comporta. Pode-se ter um documentário mais simples e captar numa linha digital também mais barata. Se é um longa-metragem mais pretensioso, você vai usar o 35mm, a película, que é um processo muito mais caro. Há séries de decisões que são artísticas e financeiras o tempo inteiro. O cinema é uma linguagem que combina ambas. Por ser um processo coletivo, as outras questões de comercialização, distribuição e exibição interferem no processo o tempo inteiro. Quando se começa, tem-se que estar com o olho lá na outra ponta, isso em todas as decisões. Quando você vai captar o som, tudo isso está junto.

*Quais são as principais dificuldades cotidianas com as quais você se depara no gerenciamento do seu empreendimento?*

Helvécio: A maior dificuldade é o mercado brasileiro de cinema. Somos um país de quase 190 milhões de pessoas, temos cerca de 16 milhões que freqüentam o cinema. Abaixo de 10%.

*Quando surgiu o videocassete, dizia-se que o cinema acabaria, ninguém mais sairia de casa, mas houve uma multiplicação das salas de cinema com outro formato, em ambientes menores. Tem-se a impressão de que o público aumentou.*

Helvécio: Não, caiu muito, o número de salas caiu muito. Nos anos 70 tínhamos em torno de 3.500 salas, hoje temos 2.100 no Brasil. O Brasil tem salas como a cidade de Nova York. Na América Latina somos o menor índice de salas por habitante. O mercado de cinema brasileiro é de país pequeno, não é de um país do tamanho do nosso. Minas Gerais tem mais de 850 municípios e só 20 deles têm salas de cinema. Essa é a maior dificuldade do cinema brasileiro. Temos um mercado com mais de 190 milhões de pessoas, você fala: “Nossa, que grande mercado!” Tem-se hoje no Brasil, por exemplo, uma classe C com enorme potencial e desejo de ir ao cinema, maior que o da classe A, mas que não tem onde ir ao cinema. Os cinemas estão concentrados nos *shoppings centers*, são caros, elitizados, deixaram de ser divertimento popular. Temos ingressos que variam de 15 a 20 reais e que são proibitivos. O cinema é visto sempre como um entretenimento compartilhado, você não vai sozinho. A ida ao cinema é associada à pipoca, ao refrigerante, ao lanche e é uma coisa cara, cara, custa perto de 80 reais. Sabe o que significa ir, parar seu carro, pagar estacionamento? Torna-se caro! Está restritivo e proibitivo. Inclusive acredito que a expansão do mercado das salas de cinema passa não por empreendimentos voltados para as classes A e B, mas para a classe C, pois é essa que seria nossa hipótese de crescimento outra vez. Ter salas populares de cinema e identificar como, de que maneira e que formato é esse. Tenho um amigo que diz: não criamos ainda o conceito “Casas Bahia de cinema”, em que o cidadão classe C topa pagar aquilo que ele pode pagar num ambiente com o qual ele se identifica. Igual a um cara que entra nas Casas Bahia, entra e se sente à vontade. E a gente não tem sala de cinema para isso.

*Dependendo do lugar, esse público fica constrangido, mesmo se há promoção para o preço do ingresso. Você avalia que o movimento para criar esse conceito é uma tarefa para o Estado ou para a iniciativa privada?*

Helvécio: Acho que seria uma combinação de iniciativa privada com apoio, por exemplo, do BNDES, que está estudando linhas de financiamento para quem queira fazer salas populares. Vivemos uma experiência na Zona Norte do Rio de Janeiro, que tem uma sala popular chamada Pop Cine. O filme *Pequenas Histórias* foi para essa sala e é uma das nossas maiores bilheterias, das nossas maiores frequências. Essa é mais barata e se invertêssemos isso, se tivéssemos um ingresso barato, ganharíamos em escala. Mas as coisas estão invertidas, afunila-se de tal maneira que vivemos um problema sério no Brasil: a maior rede de cinema que opera no país, a

Cinemark, é uma rede norte-americana ligada ao cinema norte-americano. Então o produto principal dela costuma ser norte-americano. O parque exibidor do Brasil é ligado ao cinema norte-americano, preferencialmente. Eles vão cumprir o decreto de cópia de tela que temos obrigatoriamente, pois existe um decreto-lei e mesmo assim o filme brasileiro entra como patinho feio, para conviver com os *blockbusters* norte-americanos, que são o espírito da casa. No nosso mercado entramos como estrangeiros, essa é a verdade. Pela falta do cinema popular. Inclusive, historicamente, no Brasil, temos na classe popular uma identificação muito maior com o cinema nacional do que na elite. A elite é mais preconceituosa, não gosta de ver a si mesma. No filme brasileiro, ela vai ver cidades brasileiras, vai ver como somos. E nas classes populares se tem a identificação muito mais aberta com isso. A maior bilheteria dos cinemas brasileiros, histórica, é *Dona Flor e seus dois maridos*, com 13, quase 14 milhões de espectadores, na época áurea do cinema brasileiro. Hoje, um filme, para ter milhões de espectadores, é uma pedreira, não é brincadeira.

*E em relação às dificuldades de gerenciamento da produção, do negócio da Quimera? Internamente quais são as principais dificuldades?*

Helvécio: Eu acho que estão ligadas basicamente à comercialização dos nossos produtos. Agora, por exemplo, estamos enfrentando, no Brasil, o pessoal da pirataria. A pirataria está destruindo o próprio mercado do DVD, que num certo momento floresceu, foi lá em cima. Há uns cinco ou seis anos a venda do DVD era o máximo, as locadoras estavam bombando, e agora estão a um passo da quebra financeira devido ao volume da pirataria. Não se trata de uma coisa doméstica, na qual um cara faz as cópias em casa não. É uma indústria, é uma máfia poderosa, que lida com computadores roubados, em série, e faz isso industrialmente. É algo assim pesado mesmo e no Brasil inteiro passam sacolas circulando. Outra dia escutei uma informação de que os órgãos policiais não têm armazéns suficientes para colocar todos os produtos que conseguem confiscar. Uma pesquisa que estava lendo indica isso. Há uma queda violenta no mercado, a ponto de quebrar as locadoras. A *Blockbuster* já quebrou, virou Loja Americana... Isso reduz nossa possibilidade de ganho, quer dizer, reduz ainda mais o mercado, essa questão das janelas de tempo de mercado de que a gente estava falando, quer dizer, nesse tempo do lançamento, nos seis meses o pirata te come. Como se vai lançar o produto por 50 reais se ele vendeu por cinco, diariamente, nesse período? Então não se enxerga que temos alguma coisa ética séria no Brasil. As pessoas compram produtos piratas, tudo bem, para elas não há problema moral nessa história, somos muito complicados. Não há um componente moral, ético, os outros não sentem dessa forma. Eu antes achava, por exemplo, que a pirataria estava muito ligada a quem não pode pagar. Hoje se percebe que não. As pessoas passam na Savassi e saem comprando produtos piratas,

gente que poderia pagar o produto original. Mas está ali comprando sem o menor pudor. A escala que isso atingiu atualmente afeta o negócio de forma séria. Agora, com o filme *Pequenas Histórias*, estamos pensando em lançarmos nós mesmos um DVD. Sem a distribuidora do DVD, lançar diretamente para o mercado, para o consumidor. Saltar a etapa das locadoras e colocar no mercado. Então vai ser uma forma de tentar um ganho expressivo nessa faixa, lançar direto para o consumidor, através de campanha na internet. Porque em geral o mercado opera da seguinte forma: quando sai para a locadora, costuma ser mais caro, custa cerca de 90 reais, só para as locadoras. Quatro ou cinco meses depois, o produto é lançado para o consumidor por cerca de 40 reais. Não se pode fazer isso no primeiro momento, para não quebrar a locadora. O locador compra mais caro e ganha dinheiro com seu filme, mas já estamos pensando em lançar desde o início o filme mais barato para todos, para tentar abrir. A locadora poderá comprar seu filme também, mas não vai ter a primazia. É uma tentativa de enfrentar os desafios que o mercado vai colocando.

Acho que o maior desafio é dessa ordem, não o da gestão cotidiana. Digamos que as práticas que temos estabelecidas não são os nossos nós. O nó está na colocação dos produtos, na criatividade que precisamos desenvolver, no conhecimento do mercado para se comportar num mercado que muda toda semana. Vocês imaginaram essa crise, a questão do DVD, que reduziu a frequência aos cinemas e, por outro lado, parecia ser um mercado promissor? Porque se faço um filme e você vai vê-lo numa sala de cinema ou na casa de uma pessoa, para mim dá na mesma! As pessoas é que vão desfrutar, as pessoas que escolham a maneira de desfrutar o filme. O importante é que ele chegue ao mercado. Mas, se o mercado é corroído dessa forma, aí começa a ficar complicado. O mercado tende a se concentrar mais, e estamos vivendo um momento de muita concentração. O filme brasileiro está rendendo pouco, está dando pouco mercado, o mercado está concentrado, o mercado hoje é excessivamente dominado pelos filmes norte-americanos e a nossa grande preocupação e desafio é como colocar o seu produto no mercado.

*Há uma associação efetiva entre os elos da cadeia para localizar esses novos caminhos de cinema?*

Helvécio: Os setores são todos organizados. Os exibidores muitíssimo organizados, com seus sindicatos etc. Já tivemos com eles muitos conflitos de interesses no mercado. Os distribuidores também são organizados e, do lado dos produtores, temos a Abraci, que é a Associação Brasileira de Cineastas, o sindicato das produtoras. Existem os diretores como pessoas físicas. Eu, por exemplo, sou ligado à Academia Brasileira de Cinema, no Rio de Janeiro. E esses vários setores do mercado têm representação nos órgãos do governo. Existe a Comissão de Cinema ligada ao Ministério da Cultura e à Casa Civil da Presidência da República, na qual os setores

são representados, não vou dizer por causa dos conflitos, mas das visões diferentes de mercado. Nós, produtores, queremos que nossos filmes passem e que tenham mais espaço nas salas de cinema, temos muito pouco espaço hoje. Já os exibidores resistem... Abrir um espaço entre Kung Fu Panda e Batman é quase impossível. Quer dizer, o exibidor acha esse produto muito mais seguro e a indústria cultural se torna mais complexa, porque diz respeito ao enfrentamento da sua cultura. Se restringe a formação de público, tira-se a possibilidade de crianças de seu país terem acesso às histórias brasileiras. Aí tem de envolver uma estratégia e políticas de Estado. Se você pensar hoje no mundo, a questão do audiovisual é extremamente séria, porque um país, para ser respeitado mundialmente, é um país que produz audiovisual, que mostra a sua cara como é. E, à medida que se investe em cinema, gera-se não só o produto cultural, mas emprego e renda ao mesmo tempo. Por exemplo, na abertura dos jogos olímpicos agora na China, o investimento que o país fez foi para mostrar-se ao mundo. Um investimento impressionante para fazer um produto audiovisual. Poucas eram as pessoas que estavam vendo no estádio em relação a bilhões de pessoas que estavam assistindo pela televisão a uma sessão cultural.

*Como é o seu perfil de diretor e de gestor?*

Helvécio: Eu tenho formação de psicólogo também, então acho que a equipe de cinema tem gente muito diferenciada. Lidamos, por exemplo, com os atores, que quase sempre são pessoas de personalidade sensível, com os técnicos, que têm um nível profissional muito alto, e com gente iniciante, que exerce funções mais simples, e temos de ser capazes de conduzir essa equipe inteira. Eu trabalho de forma democrática, mas tomando minhas decisões. Por exemplo, posso ouvir uma opinião do pessoal mais simples do filme, ouço, mas eu é que vou decidir a forma como vou fazer. Ou seja, eu escuto, mas centralizo as decisões, porque não há outra forma. Digo decisões porque o diretor de cinema é uma pessoa que responde perguntas o tempo inteiro, está sempre tomando decisões. O tempo todo você está respondendo perguntas que os departamentos lhe trazem: que luz é essa? As cores do figurino? O que é melhor? E são todas coisas que podem ficar o resto da vida amargando. A decisão é sua, mas não necessariamente sendo autoritário, prefiro me afirmar conversando com as pessoas do que gritando com elas. Tem perfil de gente que grita muito, eu já prefiro não gritar, para não estressar ninguém. Já é um trabalho estressante, então considero que com o diálogo é melhor. Agora, da decisão você não pode fugir.

*O processo de produção tem mais estresse do que glamour?*

Helvécio: Ah tem, com certeza! Há o momento mágico de quando se está rodando, quando a câmera está filmando. Aí você tem que proteger muito essa magia. Mas acho que você protege cercando-a de muita racionalidade, cercando tudo que puder em volta. É você permitir que as

coisas aconteçam. É aquela história que se afirmou muito no Brasil, a famosa frase do Glauber Rocha: uma câmera na mão e uma idéia na cabeça, isso é furado! Tem de ter uma idéia no papel, de maneira que todo mundo saiba qual é a idéia, tem muita gente trabalhando em volta. A câmera pode estar na mão, num tripé ou numa grua. Para isso você tem de ter planejado antes, é uma atividade pensada, tem de ter uma capacidade que acho básica hoje, que é a de pré-visualização. Acho que é o que se vai adquirindo com o tempo, quando você pré-visualiza aquilo que se quer fazer. Quando você consegue isso, já sabe de que elemento deve dispor.

*Quais são seus novos projetos?*

Helvécio: Estamos com o filme *Pequenas Histórias* ainda nas salas de cinema e estamos estudando como lançá-lo em DVD, buscando caminhos, digamos assim, diferentes. Em seguida, vamos fazer um documentário abordando o mineiro e o queijo. Queremos trabalhar nosso produto cultural mais famoso, que é o queijo-de-minas artesanal, feito na pequena propriedade, o conflito com o queijo industrial e como os produtos de *terroir*, como dizem os franceses, ligados à terra, sobrevivem no mundo globalizado.