

Tomando decisões criativas nos estúdios da Hollywood contemporânea¹

Creative decision making within the contemporary Hollywood studios

Alexander G. Ross²

1 Este artigo foi originalmente publicado no *Journal of Screenwriting*, v. 2, n. 1, p. 99-116, jan. 2011. Tradução do inglês: Sílvia Anaz.

2 Produtor, agente e roteirista nos Estados Unidos e Reino Unido, onde é membro da British Academy (Bafta). Professor nos cursos de pós-graduação na Universidade de Cambridge e membro da Agência Executiva de Cultura, Educação e Audiovisual da União Europeia. Autor do livro *The confidential studio manual* (ROSS, 2007).

Resumo

Este artigo busca contribuir para o atual debate sobre os processos de tomada de decisões nos estúdios de Hollywood e do microgerenciamento do processo criativo com o objetivo de produzir filmes consistentemente lucrativos. O autor delinea o processo pelo qual os roteiros são submetidos aos estúdios para determinar a viabilidade deles para produção e como isso impacta na qualidade dos roteiros. Há questões persuasivas sobre se o atual modelo de negócios impossibilita narrativas culturais relevantes e definitivas, e como isso afeta a qualidade e a lucratividade dos filmes contemporâneos. Além de considerar a literatura existente sobre esse tópico, o artigo traz o saber de quinze anos de experiência do autor em Hollywood como roteirista, agente e produtor.

Palavras-chave

Cinema, roteiro, Hollywood, produção cinematográfica.

Abstract

This article seeks to contribute to the current debate about the decision-making process within the Hollywood studios and the marketing-driven quest to micromanage the creative process in order to manufacture more consistently profitable films. The author outlines the process to which scripts are subjected in order to determine their suitability for production and how this impacts the quality of the scripts. There are compelling questions about whether the current business model hinders relevant, definitive cultural narratives and how this affects both quality and profitability of contemporary films. In addition to considering the existing literature dealing with the topic, this article also draws on the author's fifteen-year experience in Hollywood as a screenwriter, agent and producer.

Keywords

Cinema, screenwriting, Hollywood, film production.

Na articulação de um contraponto crítico à presunção automitologizante da venerável *fábrica de sonhos* de Hollywood, deve-se reconhecer que os efeitos potencialmente subversivos e coercivos de um filme podem ser sutilmente revelados em textos e texturas cuidadosamente sobrepostas. Contudo, para alcançar uma análise integral verdadeiramente abrangente, um estudioso deve voltar-se também para os processos de tomada de decisões utilizados pelos estúdios e analisar questões como: o que torna um filme paradigmático e quem decide (dar o sinal verde para) fazer os filmes – decisões de gosto e artísticas inseridas no imponente contexto econômico e financeiro da indústria do entretenimento.

Este artigo foca justamente nas importantes conexões entre a qualidade do roteiro e o sucesso do filme.

No exame do sistema de controle de qualidade que os estúdios de Hollywood têm usado desde o começo dos anos 1980 para averiguar o potencial que um roteiro tem para produção, deve-se investigar a hierarquia do processo de tomada de decisões que determina quais tipos de filmes são feitos e os vários fatores que progressivamente afetam esse processo. Pode-se também indagar se parâmetros criativos menos restritivos levariam a filmes mais baratos e, conseqüentemente, mais lucrativos, que apelariam mais convincentemente, em termos de gosto estético, a uma audiência na qual não apenas a demografia importa, mas também a crescente disposição para rejeitar tendências estéticas dogmáticas, elitistas, populares, convencionais e confortáveis. Este artigo vê o efeito prejudicial sobre originalidade como o resultado direto de um processo criativo corporativo que persistentemente homogeneíza os resultados criativos dos estúdios com o objetivo de aplacar a aversão a risco dos acionistas. Ele procura também expandir as fronteiras da investigação, especificamente para compreender os danos colaterais desse processo, como a asfixia da criatividade do roteirista, o espectro de autocensura e a preponderância de fórmulas para os roteiros. Assim, toma-se como ponto de partida a questão proposta por Knudsen (2005, p. 7):

Talvez a noção de uns poucos que ainda pensam ser os árbitros do gosto e da qualidade a partir de uma posição central [...] seja ultrapassada

e possivelmente mostrada como contraprodutiva. A história das artes e das ciências não tem nos mostrado que quase todos os inovadores surgem fora da moldura institucional centralizada e são frequentemente ignorados, quando não rejeitados, pelas mesmas pessoas que proclamam ser árbitros da qualidade e do gosto?³

A dialética diz respeito a se o processo de tomada de decisão por um comitê, como é feita hoje nos estúdios, é (ou não) a solução mais efetiva. Sem dúvida, grandes personalidades artísticas, de Charlie Chaplin a Quentin Tarantino, foram inovadoras, pois que deixaram a estrutura convencional e partiram para redefinir os parâmetros do fazer cinema em suas respectivas épocas. Atualmente, uma consequência da crescente complexidade do processo de produção de filmes nos estúdios em Hollywood tem sido inibir a entrada de talentos independentes similares, restringindo a integração vital de DNA novo e criativo ao sistema. Em uma sequência silogística tipo *Ardil-22*⁴, um diretor ou escritor neófito raramente obterá atenção de um estúdio a menos que faça um filme que obtenha considerável sucesso financeiro. Enquanto alguns podem arguir que é responsabilidade do setor independente fazer filmes dirigindo o discurso para a sociedade contemporânea mais eloquentemente, a verdade é que produtoras independentes têm sido incrivelmente inábeis em aumentar os recursos para marketing e publicidade com o objetivo de promover seus lançamentos nos cinemas (ainda que possam recorrer à TV aberta ou a cabo, Internet e *home video* para gerar receitas). Sem uma plataforma de marketing viável, um filme não pode realizar seu potencial financeiro e a carreira de um jovem cineasta raramente progride.

Por exemplo, Biskind (2005) observa que a Miramax⁵ durante seus 31 anos de história fez vários filmes serem sucesso de bilheteria, implementando

3 Segundo Pierre Bourdieu (1984, p. 231), gosto é um sistema de classificação que governa o relacionamento com capital objetificado. Ele argumenta que mudanças no sistema de mercadorias induzem uma mudança nos gostos e que uma mudança nos gostos levará à transformação no campo da produção – neste caso, nos filmes.

4 *Ardil-22* (*Catch-22*) é o título do romance de Joseph Heller, em que a expressão *Ardil-22* é usada para designar uma situação sem saída, em que prevalece uma contraditória lógica circular [Nota do tradutor].

5 A Miramax foi fundada em Nova York, em 1979, como uma distribuidora e em seguida tornou-se uma produtora. Foi considerada durante muito tempo a mais importante produtora de filmes independentes.

técnicas de marketing extremamente criativas e agressivas, e, conseqüentemente, lançando a carreira de muitos roteiristas e cineastas, incluindo Matt Damon, Ben Affleck e Quentin Tarantino.

Os fundadores da Miramax, Harvey e Bob Weinstein, adotaram a mesma filosofia corporativa dos estúdios Walt Disney, o que de acordo com Biskind (2005) os fez abnegarem suas raízes nos filmes independentes em favor de produções *mainstream* como *O paciente inglês* (1996), *Pânico* (2000) e *O aviador* (2004). A mudança de direção da Miramax foi um catalisador na perda de interesse no mercado independente. O resultado foi que os orçamentos investidos nesses projetos despencaram e muitos filmes não foram escolhidos para distribuição, causando um curto-circuito na carreira de alguns cineastas. Howard Stringer, ex-*chairman* e CEO da Sony Corporation of America, proprietária dos estúdios Columbia Pictures e TriStar Pictures, afirma que "fazer um drama humano complexo chegar às telas e transmitir intimidade e compreensão na sala escura do cinema é ainda uma forma de arte. Não é fácil e requer grande coragem e cuidado de todos os envolvidos" (STRINGER, 2001). A questão é se a mentalidade corporativa dos estúdios permite que tais filmes sejam realizados e se ela propicia também um papel catalisador para o roteirista nesse processo.

O atual *status* da carreira do roteirista: analisando a criatividade

Roteiristas e executivos falam a mesma língua? Como apontado por Knudsen, muitos estúdios atualmente confiam nas prescrições dos chamados "gurus" dos roteiros, como Robert McKee (2006), Linda Seger (1994) e Syd Field (2005), para dar aos executivos, que frequentemente não têm (ou têm limitada) experiência com roteiros, conhecimentos sobre o que poderá impactar nas bilheterias. O resultado é uma estrutura perene de regras estabelecida pelo estúdio à qual o roteirista deve aderir.

Os seminários internacionais de fim de semana de McKee tornaram-se convenções e momentos de *networking* para executivos, roteiristas, produtores e atores. Embora Seger faça questão de afirmar que seus textos devem ser

vistos como desafios aos roteiristas ao propor questões específicas do trabalho e não como *templates* de escrita, esses textos do tipo *como fazer* em mãos não treinadas tornam-se prejudiciais ao desenvolvimento da voz do roteirista. Aqueles que divergem dessas regras correm o risco de serem ignorados, evitados e penalizados.

Roteiristas se veem forçados a ler os mesmos livros sobre roteiros com o objetivo de conseguir se comunicar eficientemente com os executivos e também para adaptar seus roteiros e conseguir vendê-los – ainda que nenhum desses “gurus” dos roteiros tenha escrito um filme que tenha sido produzido (em vez disso, eles têm acumulado seus conhecimentos a partir de fontes secundárias, o que mina efetivamente a validade de suas observações). Essa abordagem heurística pode necessariamente impedir o processo criativo ao engendrar o que pode ser percebido como a paralisia da *superanálise*, levando muitos roteiristas a tentarem escrever a sempre evasiva *página perfeita* em vez de possibilitar que histórias únicas se desenvolvam organicamente.

Para roteiristas, o efeito disso pode ser de embotamento, quando não de paralisia, como no caso de David Weinstein, autor junto com Gary Goldman de *Os aventureiros do bairro proibido* (*Big trouble in Little China*, 1986). Após vender os direitos do roteiro para a Twentieth Century Fox, eles receberam do diretor John Carpenter e do estúdio pedidos para reescreverem o roteiro, que era do gênero faroeste para uma história de artes marciais. Para evitar serem substituídos por outros roteiristas, eles fizeram as mudanças requisitadas. O filme acabou sendo um sucesso⁶, embora possamos imaginar o quão bem-sucedido seria o roteiro original caso fosse produzido. Segundo a Fortis Entertainment de Beverly Hills, agência que o representa, Weinstein fez um *pitch* de seu próximo projeto – uma história sobre um time de baseball formado por moradores de rua – para vários executivos de estúdio, que o aconselharam a estruturar o roteiro de acordo com as diretrizes claramente definidas por McKee, Seger e companhia. Atormentado

6 A definição de sucesso usada para os propósitos deste artigo é a mesma usada pelos estúdios que o consideraram sobretudo como uma questão de receita de bilheteria.

pela preocupação em agradar os executivos, Weinstein caiu na paralisia da análise e passou os anos seguintes tentando ajustar seu roteiro, sendo que as dez primeiras páginas levaram um ano para serem escritas. Desde então, ele não teve um roteiro sequer produzido.

Andrew Niccol vendeu seu roteiro de *O show de Truman* (*The Truman show*, 1998) para Scott Rudin na Paramount, que o descreveu como um dos roteiros mais prontos para a filmagem que ele já tinha comprado. A história original era uma peça sombria e existencialista, no mesmo filão de outro trabalho do autor: *Gattaca* (1997). O roteiro foi reescrito dezesseis vezes por Niccol, que evitou a todo custo ser substituído, para Rudin e para o diretor Peter Weir, e tornou-se um veículo sob medida para o ator Jim Carrey. O filme rendeu uma indicação ao Oscar de Melhor Roteiro para Niccol e virou um *blockbuster*, mas levantou questões sobre o papel do roteirista no processo. É possível identificar quem é responsável por um filme quando os estúdios têm tido há décadas o hábito de contratar vários roteiristas para um mesmo projeto, muitos deles ficando sem crédito pelo trabalho? Em filmes comercialmente bem-sucedidos, como *Uma linda mulher* (*Pretty woman*, 1990) cujos rumores indicam o emprego de pelo menos treze roteiristas, quem é a penúltima força criativa por trás de um projeto?

Na análise dos obstáculos que enfraquecem, quando não sufocam, o potencial criativo momentâneo do roteirista, muitas questões válidas conectadas a esse processo surgem: quem leva o crédito por um improviso do ator nas filmagens? Ou pela reedição de uma cena? Ou quando o produtor reedita o filme todo por não estar satisfeito com ele? Ou, até mesmo, como pode um roteirista/diretor/produtor levar todo o crédito por um filme? É a noção de autor um conceito válido nesse contexto?

O diretor e crítico François Truffaut engendrou uma teoria autoral significativamente influente em 1954 inventada para identificar diretores como o alfa e o ômega da realização de um filme. Ainda nenhuma teoria de igual peso foi inventada para enfatizar o papel dos roteiristas.

Antes da corporativização: os anos 1970 como período de transição

Em alguns aspectos, o rude impacto emocional da cobertura ao vivo pela televisão do assassinato de John F. Kennedy e o tiroteio de Lee Harvey Oswald motivou cineastas a enquadrar seus trabalhos em um realismo duro e corajoso. O crescimento da Nova Esquerda (*New Left*) e a contracultura durante o final da década de 1960 alimentaram uma perspectiva cética e inquisitiva que acelerou uma abertura sem precedentes dos estúdios que se encontravam sem rumo após o fim do velho sistema, que havia sido administrado por mandachuvas carismáticos como Darryl Zanuck, Spyros Skouras e Jack Warner⁷. Ao estudar filmes dentro do contexto de tendências político-histórico-culturais que os moldaram, Peter Lev (2000) usa o dialogismo de Mikhail Bakhtin para criar um quadro analítico que o permite observar que os filmes *mainstream* naquele momento tornam-se menos definidos do que eram devido aos diversos grupos de cineastas e à ausência de um código de produção homogêneo. Embora Thomson (2009) sustente que *Bonnie & Clyde* (1967) e *Sem destino* (*Easy rider*, 1969) rebelaram-se contra os limites sociais e lançaram uma tendência, Lev (2000) os vê como anomalias significantes entre outros lançamentos *mainstream* do período. Tendo em mente que a direita tinha também começado a desafiar o *status quo* da sociedade por meio de filmes como *Dirty Harry* (1971), Lev (2000) provavelmente subestima ou supergeneraliza os efeitos socioculturais desses filmes *anômalos*. Ambos os espectros políticos começaram a ver o potencial dos filmes como um fórum válido para desafiar o *status quo* social e criar narrativas culturalmente definidas e relevantes. O público respondeu não apenas por apreciar as qualidades estéticas desses filmes, mas também porque se sentiu estimulado e desafiado pela direção das narrativas cinematográficas.

Nos anos 1970, Francis Ford Coppola, George Lucas, Brian de Palma, Martin Scorsese, William Friedkin e Steven Spielberg fizeram filmes aclamados pela crítica que também foram bem-sucedidos comercialmente. Richard Natale

7 Jack Warner foi cofundador do estúdio Warner Bros.

(2001), jornalista que cobre a indústria do filme para o *The Los Angeles Times*, resumiu convincentemente a evolução da indústria:

Nos anos 1970 e começo dos 1980, havia alguém que cuidava da divisão de filme, que era o chefe. E havia um punhado de camadas subordinadas a ele. Agora, essas camadas inferiores tornaram-se mais espessas e há tantas pessoas para aprovar algo e outras tantas para se agradar que se tornou quase impossível fazer alguma coisa.

A confiança entre as mentes criativas e os tomadores de decisão nos estúdios claramente caracterizava as parcerias nesse período. Os filmes custavam menos, assumir riscos tinha um lado negativo menor, e executivos eram menos inseguros sobre seus gostos e instintos – ecoando a observação definitiva de Staiger (1994, p. 3) sobre “o processo criativo de produzir narrativas culturalmente significativas dentro das condições da alta finança”. Fisher (2001)⁸ descreve a evolução do processo de produção de filmes:

Nos anos 1970, meu primeiro trabalho foi como uma leitora para a United Artists e cinco pessoas cuidavam daquilo fora de Nova York [...] Essas pessoas decidiam qual filme fazer e os faziam porque gostavam deles. Ponto. Elas apostavam no talento... E a partir desse ponto de vista veio *Rocky* (1976), *Annie Hall* (1977), *Um estranho no ninho* – era um filme bom atrás do outro.

A corporativização dos estúdios resultou na tentativa de controlar o sucesso monetário de seu principal produto: o filme. Os cinéfilos cujos gostos ditavam a produção de um conjunto de filmes comercialmente bem-sucedidos e vencedores dos prêmios da Academia foram eventualmente substituídos por um vasto quadro de executivos cuja formação e experiência estavam mais nas áreas de finanças, direito e marketing do que na de produção artística. *Tubarão* (*Jaws*, 1975), o primeiro *blockbuster* a se beneficiar de técnicas agressivas de marketing recentemente

8 A empresa de Lucy Fisher, a Red Wagon Productions, supervisionou a produção do filme *Gladiador* (2000). Fisher iniciou sua carreira no final dos anos 1970 como editora de histórias para a Samuel Goldwyn Jr. Productions. Ela ocupou vários cargos de executiva sênior nos estúdios MGM, Twentieth Century Fox, Warner Bros. e Sony, no qual foi vice-*chairman* da Columbia TriStar Motion Picture Group.

empregadas, mudou para sempre o caminho dos filmes em Hollywood. Com o interesse recém-descoberto das corporações norte-americanas no inexplorado potencial dos estúdios, profissionais oriundos das escolas de negócios encontraram solo fértil para testar seus novos modelos de lucratividade. Fisher (2001) relembra as mudanças nos papéis e nas perspectivas: "Penso que muitos executivos médios das corporações acham que basta aplicar a lógica regular das empresas a esse negócio maluco que ele gerará um alto retorno. Será divertido. Será divertido, engraçado e nos fornecerá conteúdo para nossos outros negócios". A divisão de trabalho no capitalismo tardio parece ter transcendido os limites da indústria, permitindo aos executivos tomarem decisões em arenas criativas, nas quais eles têm pouca ou nenhuma expertise.

Atrás da cortina de Oz

O papel dos leitores de roteiros

Os estúdios de cinema somente aceitam roteiros que são levados a eles por agentes e produtores, e raramente por algum roteirista sem agente. Agentes são considerados árbitros da qualidade do roteiro e também servem como uma barreira legal para proteger os estúdios. Normalmente, um agente fará o *pitch* de um roteiro para o executivo do estúdio. Teoricamente, todos os roteiros aceitos são enviados ao departamento de histórias, onde o roteiro será lido por um avaliador. Apesar das óbvias qualificações e experiências desses profissionais, a maior falha no sistema dos estúdios é que esses avaliadores raramente progredem e alcançam uma posição executiva.

O avaliador geralmente leva algumas poucas horas para produzir um relatório de roteiro chamado *coverage report*, que busca determinar se o filme a ser produzido a partir daquele roteiro gerará uma receita substancial de bilheteria. *Coverage reports* têm três partes: uma folha de rosto, resumindo os detalhes do projeto; uma sinopse, contendo a descrição condensada do roteiro; e a página de comentários na qual o avaliador dá sua opinião detalhada sobre o roteiro. O processo reduz

efetivamente um roteiro de 120 páginas a um relatório com meia página dedicada à sinopse e outra meia página aos comentários. Esses comentários abrangem conceito, personagens, relações, riscos, diálogos, estrutura e viabilidade comercial.

Por conta da natureza idiossincrática do processo criativo dos roteiristas, nenhuma metodologia para acessar e avaliar os méritos literários de um roteiro pode ser considerada válida e plenamente confiável para propósitos empíricos. Por exemplo, *Parque dos dinossauros (Jurassic Park, 1993)* que foi rejeitado pelo processo de avaliação dos estúdios MGM tornou-se um grande sucesso (ROSS, 2007, p. 52). No entanto, como a linha de frente em um sistema falível, esse ainda é um bom sistema de controle de qualidade dentre os existentes.

O papel dos executivos dos estúdios

O *coverage report* é primeiro enviado à pessoa que o requisitou (por exemplo, o diretor de criação)⁹, que tem a autoridade de recomendar que ele siga para os executivos do alto escalão, como o vice-presidente de negócios criativos. Assim, entre o avaliador e aquele que eventualmente toma a decisão, isto é, que dá o sinal verde para a aquisição dos direitos do roteiro, oito ou mais executivos podem ser envolvidos no processo, poucos dos quais leem o roteiro integralmente. Peter Saphier (2010), ex-vice-presidente sênior da Universal Pictures e produtor executivo de *Scarface* (1983), afirma: “Baseado em minha experiência, se um roteiro chega à reunião dos executivos para uma decisão, as chances são [...] que um ou mais executivos o lerão”. No entanto, é raro que haja consenso entre os executivos sobre um roteiro e, assim, poucos projetos submetidos por esse caminho serão concretizados. As evidências sugerem que esse fato ocorre muito menos por conta da qualidade do roteiro do que da falta de capacidade dos executivos sêniores em identificar projetos fortes e fazer as coisas acontecerem, assim como a falta de disposição deles em lutar por projetos, temendo que uma má decisão os leve a perder suas posições.

9 A hierarquia típica em um estúdio tem: executivo de criação, diretor de negócios criativos, vice-presidente de negócios criativos, vice-presidente sênior de negócios criativos e vice-presidente executivo sênior de negócios criativos. Alguns recebem o nome de executivos de desenvolvimento, o que é uma diferença puramente de nomenclatura.

Um estúdio poderia ter pelo menos 200 projetos em desenvolvimento em um dado momento. Tom Craig (2010), ex-executivo sênior da Universal Pictures, afirma que roteiros submetidos por reconhecidos talentos – como um ator ou diretor consagrado – aumentam significativamente as chances de o projeto acontecer:

A razão para muitos dos projetos desenvolvidos por um estúdio é o desejo de não perder a oportunidade de fazer negócios com um talento, só por precaução [...] controlar projetos é controlar a cidade, assim eles compram ideias na esperança de atrair talentos (CRAIG, 2010).

O consenso parece indicar que são extremamente limitadas as perspectivas de um roteiro sem nenhuma ligação [com ator, diretor ou produtor], ainda que receba uma boa avaliação. Inversamente, se um estúdio compra os direitos de um roteiro para manter negócios com um talento específico, a importância do roteiro é reduzida, o que se torna possivelmente a principal razão para muitos fracassos de bilheteria. Eberts, ex-chefe da Goldcrest Films, afirma a partir da experiência em conjunto da Goldcrest com a Warner Bros. que o processo [de avaliação e desenvolvimento de roteiros] cria custos surpreendentes:

Em minha opinião, a estratégia de desenvolvimento foi liderada equivocadamente: a Goldcrest estava gastando muito tempo, dinheiro e força de trabalho procurando em centenas de ideias que não tinham a mais remota chance de serem produzidas porque não tinham grandes nomes ligados a elas (EBERTS; ILOTT, 1990, p. 465).

Eberts sugere que o modo tradicional de submeter roteiros para avaliadores, na esperança que o estúdio abraçará o projeto, é ineficiente e um desperdício de dinheiro para os estúdios. Ele esquiva-se da questão da qualidade dos roteiros e, assim como Craig, confirma que os atores e o diretor pesam mais na realização de uma produção cinematográfica.

O processo de fazer um filme

Cinco estúdios existem como parte de grandes conglomerados: Twentieth Century Fox (News Corporation), Paramount (Viacom), Universal (Comcast),

Warner Bros. (Time Warner) e Columbia (Sony), assim como a Disney Studios (Walt Disney Company), um autoconglomerado fruto da virtude de suas aquisições: ABC, ESPN, Marvel etc. Muitos estúdios têm sido comprados e vendidos desde 1965 por várias empresas multinacionais, como Coca-Cola, Transamerica, Vivendi, Matsushita, Seagram, resultando em colossais perdas ao tentarem reinventar o modo de produção de acordo com a divisão de trabalho pós-fordista. Segundo Saphier (2010), fazer um *pacote*¹⁰ tornou-se a saída, na qual os méritos de um roteiro são reconhecidos apenas se ele já traz o apoio de um diretor, ator famoso ou parceiro financeiro.

Isso sugere que os estúdios estão mais preocupados sobre o que vende o filme para uma audiência, o que geralmente é o ator principal. Isso desmoralizaria o papel desempenhado pelo protocolo de avaliação de roteiros que os estúdios têm montado e confirmaria a proposta de Eberts de que os estúdios deveriam acabar com os departamentos de desenvolvimento de roteiros e se concentrar apenas em projetos oferecidos pelos produtores que já tragam o suporte de uma grande estrela ou o financiamento. Peter Bart (2001), editor-chefe da *Variety*, afirma que a ênfase é em projetos de baixo risco e cuja logística do negócio, marketing e colocação de produto envolvam 30 ou mais pessoas:

Há um grupo lá para discutir o merchandising. Quanto dinheiro o McDonald's ou Burger King colocará? Alguém especificamente discutirá o merchandising com as companhias de brinquedo. Alguém para discutir o que os cofinanciadores estrangeiros estão dispostos a ofertar. Assim todo mundo está discutindo aspectos do negócio relativo ao filme. É incomum que alguém circule e converse sobre o roteiro, o elenco, o conjunto todo da obra – como se fizesse algum sentido começar por elas.

A originalidade tem sido sacrificada porque a sinergia corporativa funciona tão efetivamente, especialmente se um projeto também tem potencial para uma série televisiva, sequência, lançamento como DVD/Blu-Ray, merchandising, livros e vídeo games relacionados ao filme (NATALE, 2001):

10 Um pacote é quando o roteiro chega aos estúdios já associado a nomes – diretor, elenco, produtor e/ou financiador – de destaque que se comprometem com o projeto [Nota do tradutor].

Todos têm de estar de acordo sobre como isso tem de funcionar, assim todos eles contribuem. Se o cara do vídeo game diz: Nós precisamos um pouco mais disto porque isso fará o jogo mais excitante, então o roteiro é modificado para fazer aquilo acontecer. Isso pode funcionar muito eficientemente permitindo a todos ganhar muito dinheiro com o negócio. Infelizmente, na maior parte das vezes, o que se vê não vale a pena ser visto.

Aí reside o paradoxo na fórmula em que o sucesso de um projeto é afirmado sobre seu apelo a milhões de espectadores e o sinal verde para o filme ser realizado é orientado por julgamentos da sua viabilidade comercial e não de seus valores estéticos.

São poucos os que defendem que a maior parte dos *blockbusters* são bem-sucedidos essencialmente por causa da qualidade de seu roteiro; eles são atrativos por conta da força do seu visual, como em *Independence day* (1996), *Titanic* (1997) e *Avatar* (2009). Quando *Avatar* tornou-se a maior bilheteria bruta da história, Queenan (2010) lamentou o fenômeno:

Filmes americanos contemporâneos são pautados pela tecnologia. Não há um único filme que não dependa pesadamente dos efeitos visuais. Certamente um estudo de caso sobre isso encontrará que a principal razão desses filmes terem tido sucesso é o uso da computação gráfica, porque, não importa quão inspirada é a história, os filmes sempre têm um aspecto visual excepcional.

Queenan reconhece que certos filmes, como os multipremiados *Coração louco* (*Crazy heart*, 2009) e *Guerra ao terror* (*The hurt locker*, 2008) alcançam o topo sem substancial uso de efeitos visuais. Essas anomalias são explicadas porque um roteiro de qualidade atrai estrelas que se tornam viáveis de serem contratadas ao aceitarem um cachê bem menor do que normalmente cobriam, o que dá uma perspectiva de lucro ao filme desde o início do projeto. Embora seja estatisticamente impossível determinar como os membros da Academia votam para o Oscar, esse paradigma sugere paradoxalmente que um filme como *Guerra ao terror* pode ascender ao topo e ganhar a estatueta de Melhor Filme ainda que fracasse em gerar as receitas que a máquina do estúdio precisa para fazer um

filme que seja mais desafiador e, ao mesmo tempo, viável economicamente. Por isso, apesar de a participação da diretora Kathryn Bigelow, um peso-pesado de Hollywood, *Guerra ao terror* permaneceu como um projeto independente, nem financiado nem distribuído por um dos grandes estúdios.

Provavelmente, o desejo por *blockbusters* nunca será completamente saciado, pois eles são parte do modelo de negócios existente que ajudam a manter. Mechanic (2001), *chairman* e CEO da Twentieth Century Fox entre 1994 e 2000, enfatiza as consequências de tentar evitar os fracassos a partir dos padrões dos sucessos:

Começa-se cortando os filmes pelas bordas. Você inicia dizendo: "tem de ter um final feliz". Bem, a história está indo na direção de que o final mais apropriado pode não ser literalmente um final feliz. E a audiência olha isso e pensa: "Bem, isso é estúpido. Como isso pode acontecer no final desse filme". E por todo o mundo as pessoas dizem: "Isso é tão americano". O que significa, de certa forma, que você sucumbiu e que não há verdade criativa no produto.

Como Mechanic explica, os estúdios tentam encontrar finais que apelarão ao máximo denominador comum, mas o problema com esses finais fabricados é que uma audiência, que cresceu com uma dieta de filmes e televisão, já tem instintos afiados para ver o que exatamente acontece através deles.

O papel das agências de talentos e das estrelas

Outro importante catalisador no processo é a expansão das todo-poderosas agências de talento (Creative Artist Agency, International Creative Management, William Morris Endeavor), que selecionarão um roteiro do cliente e adicionarão a ele um de seus diretores assim como várias das suas estrelas e apresentarão isso ao estúdio como um *pacote* pronto para rodar. Isso limita as escolhas dos estúdios. Se os executivos precisam de um filme com uma estrela específica para lançar no segundo trimestre do ano financeiro e a estrela está comprometida em um desses *pacotes*, isto é, não está disponível para nada mais durante esse período, eles não têm então nenhuma saída a não ser comprar esse *pacote* e fazê-lo sob determinadas condições. As agências insistirão em um

contrato *pague ou filme* para atores/atrizes chave, o que significa que o ator/atriz será pago seja o filme rodado ou não dentro de um período específico. Se os produtores veem problemas com o roteiro, eles podem solicitar a sua reescrita, mas isso pode comprometer os prazos de produção. Dezenas de filmes vão para a etapa de produção todo ano com problemas agudos no roteiro, o que faz que um ou mais roteiristas tenham de reescrever cenas diariamente durante as filmagens. Reconhecidamente, essa tem sido uma falha na indústria desde sua origem e mesmo filmes clássicos bem-sucedidos como *Casablanca* (1942) e *Lawrence da Arábia* (1962) sofreram com essa questão. Enquanto o senso comum sugere que a audiência vai ao cinema para ver a estrela e não o roteirista, a realidade é que, não importa quão popular seja a estrela, se o roteiro é falho, os consumidores reagirão negativamente, como aconteceu em *O pentelho* (*The cable guy*, 1996) que tinha Jim Carrey, *O elo perdido* (*The land of the lost*, 2009) com Will Ferrell, ou *A ilha da garganta cortada* (*Cutthroat island*, 1996), com Geena Davis.

Desde o final da Era de Ouro de Hollywood, em meados da década de 1950, o poder de alguns atores e atrizes e, em um menor grau, de certos diretores tem crescido a ponto de eles se tornarem catalisadores para os quais um roteiro é escrito. No entanto, essa abordagem pode agora estar mudando. Gritten (2010) argumenta, enquanto reconhece que cada vez menos filmes baseiam-se nos nomes de estrelas para ter sucesso financeiro, que atores e atrizes famosos custam muito caro e com a mudança no perfil dos donos dos estúdios de Hollywood contratá-los tornou-se insustentável. Os estúdios atualmente são apenas um dente numa engrenagem muito maior dos grandes conglomerados, administrados por pessoas que tendem a se importar menos com os filmes.

Na verdade, em 2009, entre os 15 filmes de maior receita bruta, apenas três o foram devido aos seus elencos (BOX OFFICE MOJO, 2010), enquanto os outros eram baseados em efeitos visuais ou eram animações. Em termos de bilheteria, estes arrecadaram US\$ 3,725 bilhões e os baseados em elencos estelares ficaram com US\$ 464 milhões. Gritten (2010) destaca que *Avatar* foi bem-sucedido apesar

de ter dois atores virtualmente desconhecidos nos papéis principais. Atualmente, atores e atrizes que há menos de uma década recebiam de US\$ 15 a 20 milhões de forma adiantada por um filme estão agora aceitando um adiantamento modesto e uma participação nos lucros finais, quando muito. Gritten (2010) conclui que “as estrelas cinematográficas estão em declínio porque, para o bem e para o mal, os filmes simplesmente não precisam mais delas”. A mesma conclusão pode ser aplicada aos roteiristas. Como o mercado para filmes baseados em personagens está secando, roteiristas têm sido forçados a se adaptarem.

O papel dos efeitos especiais

Outro elemento chave na mudança do paradigma do poder em Hollywood tem sido a crescente influência das empresas de efeitos especiais e animação, como a Industrial Light & Magic (ILM) e a Pixar. Dennis (2010) argumenta que elas têm se tornado tão importantes em Hollywood como os principais diretores e produtores, talvez mais até do que os atores de primeiro escalão (*A-list actors/actress*). “O nível de complexidade envolvido aqui é mais próximo ao de um projeto de engenharia do que de um projeto artístico, mas ele é desperdiçado se o lado artístico é menosprezado” (DENNIS, 2010).

Dennis vê limitações para o sucesso de um projeto se outros elementos, especialmente o roteiro, são inadequados em termos de qualidade. Bill Reeves (DENNIS, 2010), diretor-técnico da Pixar, explica: “Se você tem uma boa história e bons personagens, pode usar imagens geradas por computador [CGI, na sigla em inglês] para criar um filme que renda US\$ 200 milhões em bilheteria”. Isso quer dizer que o sucesso de efeitos avançados tecnologicamente depende de um roteiro de qualidade com personagens e trama muito bem desenvolvidos.

O problema é que a escrita desse tipo de filme requer uma habilidade totalmente nova e um entendimento detalhado dos pontos fortes e das limitações da tecnologia. Atualmente, líderes dessa indústria como George Lucas e James Cameron escrevem seus próprios roteiros ou, como no caso da Pixar, desenvolvem o roteiro internamente.

Avatar foi bem-sucedido devido a vários fatores habilmente implementados, sendo um deles o uso de efeitos especiais em 3D numa escala sem precedentes. Isso criou uma imensa onda de comentários entre o público impulsionando a divulgação boca a boca e a convicção de que aquele tipo de filme tinha de ser assistido na tela grande. O roteiro, ainda que considerado por muitos como simplista, preencheu a equação para um filme de ação de sucesso. A história desenvolvida por Cameron toca adicionalmente em temas familiares e arquetípicos enquanto recorre minimamente à terminologia científica, aumentando a acessibilidade ao filme.

Embora o orçamento exato de *Titanic* nunca tenha sido revelado, ele é estimado em US\$ 200 milhões, segundo o The Internet Movie Database (IMDb) e Box Office Mojo. O filme faturou US\$ 600 milhões nas bilheterias nos Estados Unidos. O orçamento de *Avatar* alcançou US\$ 500 milhões, graças a novas gerações de efeitos especiais. O filme alcançou uma receita bruta de US\$ 2,3 bilhões em bilheteria. Apesar disso, nenhum outro estúdio buscou copiar a mesma fórmula, indicando que o tamanho do orçamento e as implicações de um fracasso nas bilheterias colocaram projetos similares fora da zona de conforto dos estúdios. A questão que surge é qual seria o teto orçamentário para um *blockbuster* com os efeitos especiais de última geração. O roteirista profissional hoje está em uma encruzilhada. Se a vasta maioria dos filmes de sucesso são baseados em efeitos especiais ou são animações – ambos exigem habilidades técnicas específicas e são frequentemente escritos pelos diretores – onde isso deixa o roteirista médio? Além disso, como isso afetará as legiões de executivos criativos quando a maioria desses roteiros não mais seguir a cadeia alimentar normal, a driblar e chegar diretamente aos altos executivos dos estúdios para uma decisão?

O papel dos tomadores de decisão

Steele, ex-chefe do estúdio Columbia entre 1987 e 1989, trouxe muitas referências do mercado para dentro dos negócios de processo criativo, assim como Browning, que desenvolveu um método para estimar a lucratividade de um roteiro através de uma série de fatores. Por exemplo, se 35% da história fosse similar a *Os*

caça-fantasmas (*Ghostbusters*, 1984), ele calcularia que a receita projetada seria de 35% de US\$ 500 milhões [receita de *Os caça-fantasmas*], ou seja, US\$ 175 milhões. Se no restante o roteiro fosse 25% similar ao de *Tubarão* (1975), então a receita projetada seria de 25% sobre US\$ 470 milhões, ou seja, US\$ 117 milhões. Assim, caso não houvesse mais nenhuma comparação adicional possível, o roteiro em questão era estimado com um potencial de faturamento de US\$ 292 milhões.

Nem mesmo Browning considerava esses cálculos realistas, à medida que uma similaridade de trama, cenário, tom, diálogos ou personagens não poderia replicar o sucesso do modelo original. O mais frequente é que filmes assim fossem relegados à categoria dos sem inspiração, clones que inundam os cinemas na onda de um *blockbuster*, como o ocorrido com o lançamento de vários faroestes de terceira categoria após o sucesso de *Dança com lobos* (*Dance with wolves*, 1990) e de filmes de ficção científica na esteira de *Independence day* (1996). O que Browning (2002) enfatizou, no entanto, foi a enorme confiabilidade de sequências baseadas nos mesmos personagens – como nas franquias de *Batman* (1989), *Sexta-feira 13* (1989) e *Homem Aranha* (2002).

No entanto, os mais recentes desempenhos dessas sequências nas bilheteiras levantam questões sobre esse modelo de negócio. Brandon Gray, presidente da Box Office Mojo, coloca a culpa diretamente em péssimos processos de produção:

A atual estagnação é atribuível aos próprios filmes – não apenas às histórias que são contadas, mas às campanhas de marketing sobre eles também. Essas campanhas parecem na somatória dizerem: “Olhe, é *Shrek* de novo, venha vê-lo; Olha, *Homem de Ferro* voltou, venha assisti-lo”. Pessoas vão ao cinema para verem boas histórias, e, neste mês (maio de 2010), Hollywood oferece apenas reaproveitamentos (FOLEY, 2010).

O papel do marketing

Para executivos de estúdios entusiasticamente afinados com o marketing, uma das mais influentes entidades que tenta criar sinergia entre os estúdios e várias outras indústrias é a National Research Group (NGR), da Nielsen. O *staff* da NGR pode, por exemplo, aconselhar clientes sobre o perfil da audiência que

um específico ator apelará mais, assim como a renda potencial dessa audiência, possibilitando calcular uma estimativa de bilheteria de um projeto de filme antes de ele ser realizado.

As métricas da NGR têm seu calcanhar de Aquiles. Por mais de 20 anos, centenas de filmes têm sido remodelados a partir de resultados das pesquisas da NGR. Dezenas têm sido refilmados, muitos com novos finais. Atualmente, pelo menos nove em dez filmes lançados pelos estúdios de Hollywood têm as digitais da NGR. Alguns críticos da NGR não escondem seus julgamentos em eufemismos. O diretor e escritor John Milius (2001), que tem tido vários conflitos com a entidade, afirma que “Joe Farrel [co-fundador da NGR] tem arruinado mais filmes que qualquer um em Hollywood. Você acha que algo excepcional já surgiu de vinte idiotas [de um *focus group*] avaliando um filme?”. Por outro lado, Bob Daly (2001, *online*), ex-chefe da Warner Bros., discorda:

Em geral, penso que as projeções para pesquisas são extremamente valiosas, pois os realizadores estão tão íntimos do material [...] que muitas vezes perdem a objetividade. Eu diria que 50% dos filmes que fizemos na Warner Bros. nos últimos 20 anos foram melhorados graças a esse processo.

Lerner (2007) reconhece que os críticos da NGR deleitam-se com as exceções a regra. Abundam histórias sobre filmes *mainstream* que bem recebidos pelos *focus groups* fracassaram na bilheteria, o que inclui *Meu pai, uma lição de vida* (*Dad*, 1989), *O céu de outubro* (*October sky*, 1999), *Opportunity knocks* (1990) e *Pequeno milagre* (*Simon Birch*, 1998). Há então os filmes não convencionais, como *A Bruxa de Blair* (*The Blair Witch project*, 1999), *12 macacos* (*Twelve monkeys*, 1995), *Se7en – Os sete crimes capitais* (*Se7en*, 1995), *Cabo do medo* (*Cape fear*, 1991) e a comédia de humor negro *A guerra dos Roses* (*War of the Roses*, 1989), que, mal avaliados pelos *focus groups*, tiveram excelentes desempenhos nas bilheterias. Essa evidência indica que as ferramentas da NGR são mais adequadas a filmes *mainstream* do que a produções mais inusitadas. Os

bons companheiros (*Good fellas*, 1990) foi bem-sucedido somente após receber críticas favoráveis, fato que se repetiu com *Pulp fiction* (1994).

Outros como Hennig-Thurau, Houston e Walsh (2007, p. 70), da Cass Business School, encontram credibilidade na metodologia da NGR, concordando que pesquisadores podem calcular a receita potencial de um filme baseados nas estrelas envolvidas com o projeto e seus históricos. “É a indústria dos sonhos, uma indústria de ilusões, e muitas pessoas fracassam. A ideia aqui é colocar mais pensamento analítico no processo”.

Arthur de Vany (2004) foca sua análise no comportamento dinâmico frequentemente caótico e imprevisível das audiências dos filmes. Seu trabalho sugere que a resposta da audiência pode não ser o fator mais confiável para dar o sinal verde para um projeto devido à imprevisibilidade dos entrevistados.

Durante pesquisas de mercado e marketing, outro catalisador que exerce pressão na direção criativa dos estúdios vem das várias empresas interessadas em promover uma variedade de produtos que vão de brinquedos a hambúrgueres, fenômeno que se torna sério com *Guerra nas estrelas* (*Star wars*, 1977). Klein (2009), executivo de global marketing, estratégia e inovação do Burger King, afirma que: “Nos vemos como uma marca que gosta de experimentar em criações na cultura pop”. Pesquisadores estão começando a examinar como a participação financeira por trás da colocação de um produto afeta diretamente o tipo de filme feito. Essa evidência indica que roteiros e filmes são alterados para acomodar os desejos dos patrocinadores, criando um conflito com o roteirista e o diretor e erigindo todo tipo de alerta vermelho qualitativo.

Conclusão

Numa era de imensos conglomerados de mídia lutando para assegurar os maiores retornos possíveis para seus acionistas voláteis, os estúdios estão buscando um jeito efetivo de proteger seus investimentos. Para eles, o objetivo é a maximização dos lucros. Para a audiência cinematográfica, é o desejo por

entretenimento de qualidade. Esses dois objetivos são compatíveis ou destinados a serem permanentemente inconciliáveis?

Levin (2001), ex-presidente mundial de marketing para cinemas da Disney, analisa sucintamente o desequilíbrio entre criação e negócios: “Ele torna-se muito difícil. Se os aspectos do negócio estão vindo tão fortemente, se tudo torna-se projeção financeira e a paixão não tem espaço nesse ambiente, então eu penso que iremos assistir a cada vez menos filmes excepcionais serem produzidos pelos grandes estúdios”.

Apesar da afirmação de Levin (2001), ao se aplicar os filtros corporativos que se tornaram padrões no começo dos anos 1980 (por exemplo, fórmulas de roteiros, executivos de desenvolvimento e marketing, estatísticas da NGR, pré-requisitos para mercados internacionais) os filmes a seguir teriam sinal verde atualmente? *A primeira noite de um homem (The graduate, 1967)*, *Perdidos na noite (Midnight cowboy, 1969)*, *Ensina-me a viver (Harold and Maude, 1971)*, *O poderoso chefão (The godfather, 1972)*, *Serpico (1973)*, *Um estranho no ninho (One flew over the cuckoo’s nest, 1975)*, *Taxi driver (1976)*, *O franco atirador (The deer hunter, 1978)* e *Apocalypse now (1979)*. Em contraste com a quase total aversão a risco da indústria, Bart explica: “Algumas vezes, as apostas são absolutamente extraordinárias e muitos desses maravilhosos filmes do final dos anos 1960 e começo dos 1970 emergiram dessas apostas. Você nunca veria esses filmes sendo feitos hoje” (BART, 2001).

A cada dezembro, Franklin Leonard, da agência William Morris, em Los Angeles, lança sua *lista negra*, um sumário com os melhores roteiros não produzidos em circulação naquele momento em Hollywood. Uma composição de opiniões representando mais de 300 membros da indústria, o relatório apresenta trabalhos originais e talentosos que ainda assim não têm realisticamente a menor chance de serem produzidos. Nesses mostruários já apareceram *Juno (2007)*, *A garota ideal (Lars and the real girl, 2007)*, *A estrada (The road, 2009)* e *O primeiro mentiroso (The invention of lying, 2009)*. Contra todas as previsões, existem excelentes filmes sendo feitos, mas a maioria deles – mesmo os vencedores de

festivais como Cannes e Sundance – tem dificuldade em conseguir uma ampla rede de salas de exibição para seu lançamento.

É a obrigação fiduciária dos estúdios de Hollywood oferecer o maior retorno possível a seus acionistas, que pode – ou, mais provavelmente, não pode – motivá-los a produzir filmes visionários, quando tomam a decisão crítica de bancar filmes oferecidos como garantia ao financiamento oriundo do dinheiro de fundos de pensão e outras fontes. Por outro lado, onde estariam os filmes e suas funções de modelar e refletir nossa identidade cultural sem a lista de filmes a pouco mencionada? Pode-se concluir que isso não é sobre acertos e erros, é na verdade sobre os interesses de um sistema industrial que está, no momento, fundamentalmente em desacordo com ele mesmo.

Ao removerem-se os efeitos especiais, marketing, projeções-teste para mediar a reação da recepção, a base para o sucesso ou o fracasso de um filme ainda depende da habilidade do roteirista em criar uma trama original e fascinante, povoada por personagens memoráveis. Os inúmeros novos recursos – executivos de desenvolvimento, *gurus* de roteiros, *focus group* – não apenas impedem a sinergia entre roteirista, diretor e elenco como elevam enormemente os custos de produção. Enormes disparates existem dentro do processo de tomada de decisões na indústria do entretenimento. Executivos tomam decisões com um entendimento limitado do processo criativo, o que tem um impacto não apenas no projeto, mas também nos lucros e dividendos pagos aos acionistas.

Na verdade, os modelos de negócios sobre os quais os estúdios operam estão sendo ameaçados por uma cultura midiática amadora e independente, impulsionada pelas tecnologias digitais de compartilhamento de conteúdo que têm revolucionado os modos como os consumidores usam essas ferramentas, especialmente para definir suas identidades ausentes das categorizações demográficas e dos impulsos hegemônicos. Essa é uma das áreas a serem estudadas extensivamente por pesquisadores e pelos pensadores dessa indústria. As audiências pós-modernas também têm se tornado mais sintonizadas em relação aos efeitos coercitivos e subversivos dos conteúdos midiáticos. À medida que as próprias audiências

se tornam mais independentemente empoderadas para controlar os desafios e possibilidades das novas tecnologias e para manusear métodos testados por longos períodos, os executivos dos estúdios são pressionados a revisar seus atuais modelos de negócios e engajar vozes criativas mais diretamente em seus processos de tomada de decisões.

Referências

BART, P. Interview. *PBS Frontline*, Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/H2Ec8P>>. Acesso em: 1 mar. 2010.

BISKIND, P. *Down and dirty pictures: Miramax, Sundance, and the rise of independent film*. Londres: Bloomsbury, 2005.

BOURDIEU, P.; NICE, R. *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

BOX OFFICE MOJO. Disponível em: <<https://goo.gl/FP9XCN>>. 2009. Acesso em: 15 maio 2010.

BROWNING, T. Entrevista concedida a Alexander G. Ross. Beverly Hills, 2002.

CRAIG, T. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por a.g.ross@cantab.net em 2 Mar. 2010.

DALY, B. Entrevista concedida a Alexander G. Ross. Beverly Hills, 2001.

DE VANY, A. *Hollywood economics: how extreme uncertainty shapes the film industry*. Nova York: Routledge, 2004.

DENNIS, T. From Westworld to WALL-E, CGI has revolutionized cinema. Disponível em: <<http://www.techradar.com/news/computing/how-special-effects-transformed-the-movies-590842>>. Acesso em: 15 maio 2010.

EBERTS, J.; ILOTT, T. *My indecision is final: the rise and fall of goldcrest films, the independent studio that challenged Hollywood*. Londres: Faber and Faber, 1990.

FIELD, S. *Screenplay*. Clarksdale: Delta Publishing, 2005.

FISHER, L. Interview. *PBS Frontline*. Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/sV9yo4>>. Acesso em: 18 mar. 2010.

FOLEY, S. Studios reel after worst holiday sales since 2001. *The Independent*. 1 jun. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/rhMm8U>>. Acesso em: 2010. Acesso em: 20 jun. 2010.

GRITTEN, D. Have the stars lost their shine? *Telegraph*, Londres, 24 abr. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/Wdar6y>>. Acesso em: 11 out. 2017.

HENNING-THURAU, T.; HOUSTON, M.; WALSH, G. Determinants of motion picture box office and profitability: an interrelationship approach. *Review of Managerial Science*, Nova York, v. 1, n. 1, p. 65-92, 2007.

KLEIN, R. Burger King Corp. beams up movie tie-ins with Paramount Pictures. *Reuters*, Londres, 16 maio 2009.

KNUDSEN, E. *The eyes of the beholder*. [S.l.] 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/Abj8pS>>. Acesso em: 28 fev. 2010.

LERNER, P. Shadow force. *Los Angeles Times*, Los Angeles, 7 nov. 2007.

LEV, P. *American films of the 70s: conflicting vision*. Austin: University of Texas Press, 2000.

LEVIN, B. Interview. *PBS Frontline*, Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/3jMkU8>>. Acesso em: 28 fev. 2010.

MCKEE, R. *Story: style, structure, substance, and the principles of screenwriting*. Nova York: Regan Books, 2006.

MECHANIC, B. Interview. *PBS Frontline*, Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/fcGQc5>>. Acesso em: 28 fev. 2010.

MILLIUS, J. Entrevista concedida a Alexander G. Ross. Beverly Hills, 2001.

NATALE, R. Interview. *PBS Frontline*. Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/VcJmTz>>. Acesso em: 6 mar. 2010.

QUEENAN, J. All-time box office – for teens only. *The Guardian*, Londres, 14 fev. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/mFNjct>>. Acesso em: 11 out. 2017.

ROSS, A. *The confidential studio manual*. Iowa: Fidlard-Doubleday, 2007.

SAPHIER, P. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por a.g.ross@cantab.net em 2 mar. 2010.

SEGER, L. *Making a good script great*. Londres: Samuel French, 1994.

STAIGER, J. *The studio system*. Nova Jersey: Rutgers University Press, 1994.

STRINGER, H. Interview. *PBS Frontline*. Arlington, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/w29Z6X>>. Acesso em: 28 fev. 2010.

THOMSON, D. The last picture show: a sequel. *The Guardian*, Londres, 16 out. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/zR5N9A>>. Acesso em: 15 maio 2010.

submetido em: 09 ago. 2017 | aprovado em: 30 ago. 2017