



### **Fatores de risco em produções cinematográficas: um estudo exploratório por múltiplos estudos de caso**

BENEVENUTO, Renato da Silva - Engenheiro Civil, UFRJ; Especialista em Gestão de Projetos, Poli-UFRJ

E-mail para contato: renatosbenevenuto@poli.ufrj.br

PHILYPPIS JR, Nikiforos Joannis - Administrador UFRJ; MSc. Economia Empresarial UCAM; Professor-assistente FACC-UFRJ

E-mail para contato: nikiforos@facc.ufrj.br

#### **Informações do Artigo**

##### *Histórico:*

Recebimento: 00 Mês 2019

Revisão: 00 Mês 2018

Aprovação: 00 Mês 2018

*Palavras-chave:* gerenciamento de risco, produções cinematográficas, estudo de casos múltiplos, fatores de risco

*Artigo*

*Instruções*

*Publicação*

#### **Resumo:**

*Este estudo tem como objetivo analisar o histórico de produções cinematográficas de renome que se tornaram muito famosas tanto pelo sucesso comercial como principalmente em função de seus numerosos problemas de gestão de risco, tendo em vista a quantidade e magnitude dos contratemplos observados no decorrer do seu desenvolvimento. As falhas de cada filme são listadas e individualmente analisadas para fins de se conhecer suas causas e consequências e servir como um guia de lições aprendidas de gestão de risco para produções de cinema.*

### **1. Introdução**

De acordo com Hasan[1] Projetos falham por diversos motivos que vão de escopo e prazo mal definidos até imprudência e despreparo. Por mais que técnicas, ferramentas e boas práticas sejam estudadas, ensinadas e difundidas, isso não impede que problemas surjam em novos projetos, pois é necessário experiência em diversas áreas de conhecimento por parte de uma enorme equipe para que tudo funcione. A indústria do cinema não é diferente e seus projetos, os

filmes, também estão sujeitos a problemas como todo projeto. O objetivo deste artigo é estudar os fenômenos que surgiram na produção de filmes problemáticos e entender, com base nos conhecimentos de gestão de projetos, como esses problemas poderiam ser evitados ou solucionados. É um trabalho com ênfase em análise risco.

A pesquisa foi feita com base em *making ofs*, entrevistas, relatos e matérias divulgadas pela produção a respeito do desenvolvimento do filme. Entre os filmes que são objeto de

estudo estão *Apocalypse Now* (1979), *O Segredo do Abismo* (1989), *Tubarão* (1975), e *Cleópatra* (1963). Esses filmes foram escolhidos por terem sido marcos na indústria tanto pelo seu sucesso comercial quanto pelas polêmicas envolvendo sua produção.

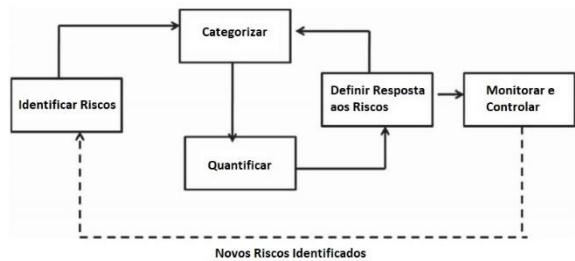
Há que se ter em mente que em muitos casos, produções atrasam, encarecem e geram estresse para os envolvidos, mas se tornam grandes sucessos quando chegam ao cinema, podendo compensar financeiramente em função dos imprevistos. Isso não faz dos filmes cases de sucesso ou exemplos a serem seguidos, mas devem servir no âmbito de lições aprendidas em projetos.

É importante também ter conhecimento das etapas envolvidas na produção do filme e que papel elas desempenham no que tange a prevenção de riscos possíveis no decorrer do projeto. Em muitos casos contratemplos surgem mesmo nas mãos de diretores experientes e ganhadores de OSCAR, o que mostra que experiência e gabarito não livram diretores experientes de problemas decorrentes de má gestão. É possível que alguns filmes passem por problemas também por tentar algo inovador e sem precedentes na indústria, levando ao surgimento de problemas inéditos. Sendo assim, a história pregressa ao filme em questão deve ser levada em consideração.

## 2. Revisão de Literatura

De acordo com Richardson e Jackson[2] gestão de risco é o processo sistemático de planejar, identificar, analisar, responder e monitorar riscos de um projeto. Os passos de identificação do risco são apresentados conforme a figura a seguir:

Imagen 1 – Passos de Planejamento de Resposta ao Risco



Fonte: Adaptado de (Richardson & Jackson, 2019)

Segundo (Richardson & Jackson, 2019) Gestão de risco é a arte e ciência de identificar eventos, analisar seu impacto e responder a esses eventos ao longo da vida do projeto.

O PMI[3] define os seguintes processos de gestão de risco:

- 1) Planejar a gestão do risco: envolve como aproximar, planejar e executar as atividades de gestão de risco para um projeto.
- 2) Identificar o risco: envolve determinar os riscos mais prováveis a afetar o projeto e documentar as características de cada um.
- 3) Aplicar análise qualitativa de risco: envolve priorizar riscos para análise ou ação subsequente ao combinar suas probabilidades de ocorrência e impacto.
- 4) Aplicar análise quantitativa de risco: envolve avaliar numericamente riscos de alto impacto para análise futura.
- 5) Planejar a resposta ao risco: envolve desenvolver opções e ações para mitigar riscos selecionados e documentar esses planos.
- 6) Implementar a resposta ao risco: Decisões tomadas resultam em trabalho sendo adicionado ao plano de projeto.
- 7) Monitorar e controlar riscos: envolve acompanhar riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos, executar planos de resposta ao risco se necessário e avaliar sua efetividade ao longo do ciclo do projeto.

De acordo com Elyse[4] as opções de decisão para os eventos ameaçadores são os seguintes:

- 1) Evitar: envolve mudar o plano do projeto para eliminar os eventos. Pode ser feito trocando alguns

elementos do trabalho desejado ou reduzindo o escopo do projeto.

2) Transferir: Requer que se transfira o impacto negativo, além da responsabilidade pela sua gestão para um terceiro. O processo reduz o risco é capaz de executar os passos para reduzir o risco. Normalmente envolve pagamento.

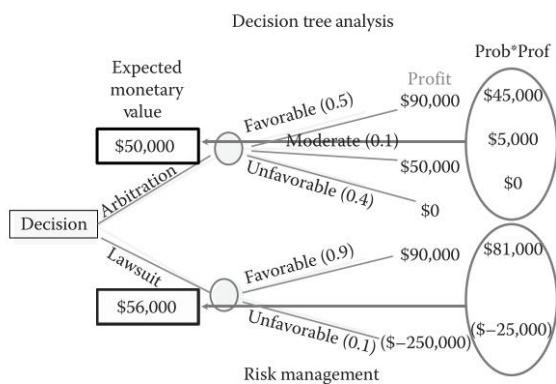
3) Mitigar: Processo designado a reduzir a probabilidade ou impacto de um risco potencial para um nível mais aceitável.

4) Aceitar: Alguns riscos são tão pequenos ou fáceis de se lidar que não é econômico perder tempo desenvolvendo um plano de mitigação em resposta. Nestes casos, o evento é simplesmente colocado numa *watchlist* para monitoramento, mas nada mais é feito para minimizar o potencial de ocorrência.

As ferramentas e técnicas comumente usadas para assistir na graduação dos riscos em análise quantitativa, como Elyse[5]:

1) Análise de árvore de decisão: Este método traça as muitas consequências dos resultados projetados e a partir deste pode-se julgar o plano de ação apropriado. Ele inclui o custo de cada escolha disponível, as probabilidades de cada possível cenário e as recompensas de cada caminho lógico alternativo. Completando uma árvore de decisão provê o Valor Monetário Esperado para cada alternativa, quando todas as recompensas e subsequentes decisões forem quantificadas.

Imagen 2 – Exemplo de Árvore de Decisão



Fonte: Richardson e Jackson[2]

2) Modelagem e simulação: método sofisticado, a forma típica de simular consequências em projetos é aplicando tempo de atividade e/ou probabilidade de custos a atividades de projeto. Com uso destes dados o modelo é executado muitas vezes selecionando aleatoriamente valores para cada repetição. Isto produz uma distribuição probabilística para o projeto e a partir destes

resultados decisões apropriadas para o risco podem ser tomadas.

- 3) Análise sensitiva: Usada para determinar quais riscos tem maior potencial de impacto no projeto. Um exemplo típico é o Diagrama Tornado, que pontua as atividades do projeto em ordem de, digamos, caminho crítico<sup>1</sup>. A partir desta ótica, pode-se decidir onde focar o risco orientado ao cronograma.
- 4) Valor Monetário Esperado: Esta variável é calculada multiplicando cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência correspondente e então somando os resultados. As oportunidades correspondem a resultados positivos e os riscos a pontos negativos.
- 5) Disponibilidade de dados: Um erro comum em análise de risco é fundamentar os índices de risco com base em dados incompletos de especificação. É fundamental revisar os dados utilizados em etapas anteriores do processo.
- 6) Qualidade de dados: O uso de dados de lições aprendidas para projetos comparáveis é uma aproximação válida a partir de que os dados sejam relevantes e não datados.
- 7) Integridade e confiabilidade de dados: Análise Qualitativa de Risco é imprecisa e seus valores refletem em opiniões e julgamentos subjetivos. No entanto, com este fato em mente, é importante obter a informação mais acurada e não enviesada possível.

Para Richard e Jackson[2] a chave para gestão de risco efetiva é ser capaz de identificar, mensurar, e minimizar eventos probabilísticos que afetam a execução do projeto. As vantagens são projetos de maior sucesso, menos surpresas, menos desperdício, maior motivação da equipe, maior reputação e profissionalismo, aumento da eficiência e efetividade etc.

### 3. Apocalypse Now (1979)

#### 3.1. Progresso do Filme

Segundo Bahr, Hickenlooper e Coppola[6], houve a decisão de se filmar nas Filipinas, fazendo um acordo com o governo

<sup>1</sup> Caminho crítico: A lista mais longa de atividades em sequência que devem acontecer no projeto até que este seja finalizado. Estas atividades não possuem folgas, o que quer dizer que se uma atividade que está no caminho crítico atrasar, isso acarretará em um atraso na entrega do projeto. Harrin[7]

local porque o exército americano não queria apoiar o filme, pois a guerra do Vietnã era um assunto muito controverso na época. As Filipinas estavam passando por uma guerra civil e pessoas, equipamentos e transportes do exército seriam necessários durante as filmagens. O filme começou a ser rodado em fevereiro de 1976. Originalmente o filme seria feito por Orson Welles mas foi abandonado em pré produção por questões de orçamento. Orson então fez Cidadão Kane, tamanho seria o desafio e as questões com o orçamento. Os estúdios também não queriam produzir o filme durante a guerra do Vietnã, pois esta era muito polêmica e dividia as opiniões no país. Poderia dar prejuízo. Só após ter feito filmes da saga “O Poderoso Chefão” o diretor ganhou a confiança do estúdio. O roteiro já estava pronto pois estava engavetado, então ganhar-se-ia tempo.

O elenco do filme foi definido em novembro de 1975 e o orçamento inicial era de 13 milhões de dólares. Qualquer valor acima disso sairia do pagamento do diretor. Ele fez questão de contratar Marlon Brando para filmar por 3 semanas, receber um milhão por cada semana e 1 milhão de sinal.

Uma semana após começarem as gravações, o protagonista foi substituído. O diretor voltou para os EUA para procurar um substituto. O novo protagonista tinha 36 anos, não estava bem de saúde e fumava 3 maços de cigarro por dia. Ele aceitou, pois, seriam só 4 meses de gravação.

Ao chegar na quinta semana de filmagem, cenas complicadas de ataques de helicóptero seriam feitas. Nessa ocasião, os pilotos de helicóptero não eram sempre os mesmos, então alguns não participaram de ensaios importantes, o que gerou custos. Em algumas ocasiões os helicópteros precisaram ser suspensos em cima da hora por ordens do general que estava no set e temia ataques de

rebeldes. O diretor percebeu que o escopo do filme era duas vezes maior que qualquer filme que ele já tinha feito.

Marlon Brando ameaçou sair do filme e ficar com o sinal pois com os atrasos a este ponto não teria como remanejar sua agenda para o filme. Àquela altura, as gravações já perduravam por 16 semanas e o filme já deveria ter encerrado esta etapa. O diretor não queria atrasar mais pois custaria muito caro.

Em 18 de maio de 1976, um furacão se aproximou das Filipinas. O Diretor quis se utilizar do fenômeno para o filme e não parou as gravações. 80% do set acabou sendo destruído.

Após a passagem do furacão, a produção parou por 2 meses e o elenco foi dispensado durante a reconstrução. O diretor começou a reescrever o final do filme com muita dificuldade. Para levantar fundos, hipotecou bens. O custo do filme já chegava a 25 milhões de dólares. A imprensa publicou a respeito, o que manchou a imagem do filme.

Em julho de 1976 as filmagens foram retomadas. O filme estava estourando o último orçamento estipulado em 3 milhões de dólares. O estúdio aceitou pagar de volta se o retorno do filme arrecadasse mais de 40 milhões de dólares.

No set, partes do roteiro eram reescritas todos os dias. As gravações já estavam no centésimo dia. A situação de descontrole e o tempo na selva elevou o estresse e fez alguns atores trabalharem sob efeito de entorpecentes.

No dia 1º de março de 1977, o ator intérprete do protagonista sofreu ataque cardíaco. Ele chegou a receber uma extrema unção de um padre local, mas conseguiu retornar para os EUA e receber atendimento médico. Para agilizar as filmagens enquanto o ator se recuperava, filmagens foram feitas

com dublês e o ator só fez cenas de *closeups* posteriormente.

Em 19 de abril de 1977, o ator retornou. Algumas cenas que restavam a ser filmadas eram muito desgastantes. Em uma delas foram necessários 38 takes, com pessoas atuando com o corpo enterrado ao longo do dia inteiro.

As filmagens já chegavam ao 200º dia. Brando estava no set, mas estava visivelmente acima do peso e não queria ser filmado. Ele também não leu o material original que lhe foi entregue. Estava mais preocupado com o dinheiro. Foram perdidos muitos dias de filmagem repassando roteiro com ele deixando a equipe esperando. Outro ator teve diferenças criativas quanto ao seu papel no filme e improvisou muitas de suas cenas. Ele chegou a roubar um rolo de filme e ameaçou queimá-lo se não concordasse com suas exigências. Foi necessário ter paciência e ele devolveu o rolo da parte dele.

Ao todo foram 238 dias de tomadas feitas em locação. A montagem do filme tinha 1,5 milhão de pés de comprimento de filme. Algumas sequências de ação tinham mais material bruto do que filmes inteiros. O filme estreou em maio de 1979 em Cannes e em agosto do mesmo ano em larga escala, após quase 2 anos e meio de pós-produção.

### **3.2. Análise**

Do ponto de vista de gestão de projetos, o próprio diretor admite que o escopo planejado do filme não foi correto. Às vezes o risco sequer era conhecido. Richardson e Jackson[2] afirmam que o maior problema em lidar com risco é supor quais eventos são mais prováveis que ocorram e qual a probabilidade deles. Se isso for feito de forma acurada, o resto do processo não é tão difícil. Fazer um bom trabalho de avaliação de riscos nos

eventos errados não tem nenhum valor em essência.

O diretor queria fazer o filme antes de ganhar notoriedade, o que o levava a estar emocionalmente atrelado ao projeto. Os riscos eram grandes e as salvaguardas poucas. O sentimento predominante no diretor é descrito dentro do campo de estudo de Economia Comportamental por Arkes e Blumer[8] como Custo Irrecuperável. Assim, o diretor acredita que deve seguir com o filme porque muito já foi investido nele e acredita que o comprometimento futuro fará valer o custo.

Era provável que as Filipinas não fossem os únicos candidatos a país como locação, porém outros fatores surgiram como mais importantes para sua escolha. A decisão de não escolher outra locação é definida por Kahneman, Knetsch e Thaler[9] como Efeito Posse, que explica que as pessoas colocam um valor maior em bens após elas terem obtido sua posse. Isso se verifica principalmente em bens com significado emocional, e não precificável. Assim, os maiores problemas para esse filme foram escopo mal estabelecido e riscos desconhecidos excessivos, que levaram a decisões inadequadas.

## **4. O Segredo do Abismo (1989)**

### **4.1. Progresso do Filme**

Conforme visto em Marsh[10] o filme tinha um orçamento inicial de 33 milhões de dólares aprovados dado os méritos que o diretor tinha com dois filmes de sucesso e indicados ao OSCAR no seu histórico.

Como o filme se passa embaixo d'água na maior parte do tempo, filmar no oceano seria muito difícil. O diretor escolheu uma estação de energia abandonada pra fazer a maior piscina do mundo para o filme. Continha dois tanques. Um maior (A) de pouco mais de 32 milhões de litros e um

menor (B) de quase 10 milhões de litros de água.

40% do filme foi gravado embaixo d'água. Por causa desta particularidade, houve equipamentos que foram inventados só para sua produção. Por exemplo, sistema de *refill* de ar e câmaras herméticas para as câmeras, e as roupas de mergulho que precisavam iluminar os rostos dos atores e gravar seus diálogos também adaptadas para tal.

Para bloquear a entrada de luz nos tanques e dar a impressão de ser filmado no oceano a 2000 pés (aproximadamente 696 metros) abaixo do nível do mar, foi utilizada uma substância preta que não obstruía o espelho d'água. Além disso, o elenco teve que fazer 2 semanas de treinamento de mergulho e posteriormente 2 semanas de mais treinamento no set em agosto de 1988, quando as gravações começaram.

A água vinha de um lago local, era filtrada, clareada e aquecida para limpeza e seguia ao tanque. A construção do set no tanque grande ainda não havia acabado quando começou a ser enchido, pois levaria muito tempo (5 dias para encher 19 metros de altura do tanque) e a produção deveria ganhar tempo. As gravações do tanque menor tiveram que ser adiantadas de setembro para agosto para se ganhar tempo. Os atores tinham que nadar e atuar por dentro de um cenário que estava rotacionado 45°. Como eles não estavam tão treinados assim ainda pela inversão de ordem das filmagens, quase nada pôde ser aproveitado.

Ainda na primeira semana de filmagens, a água começou a ficar turva porque o seu pH não estava equilibrado e a imagem da gravação estava ficando turva. Isso foi contornado com adição de cloro, o que ajudou, mas deixou as pessoas com o cabelo descolorido ou começando a cair e em alguns casos com queimadura química.

A comunicação nas filmagens também não era fácil. Em baixo d'água a forma padrão era linguagem de sinais, mas com a superfície a comunicação só se dava em um sentido. Por causa desta dificuldade, cada tomada submersa erameticulosamente planejada e ensaiada na superfície para minimizar o erro, o que também tomava tempo. A quantidade de pessoas submersas para uma cena podia ir de 20 a 40 pessoas. Entre as muitas medidas de segurança ao se filmar embaixo d'água, havia de se acender as luzes sem causar choque elétrico, o ar deveria ser provido corretamente, os equipamentos de segurança à disposição, as medidas a serem tomadas se algo errado ocorresse etc.

Houve diversos problemas com as bombas, encanamentos e sistema de filtragem e a manutenção era quase diária. Animais selvagens da região comiam cabos, urinavam e estragavam equipamentos. Era comum o elenco estar pronto, equipado e embaixo d'água só aguardando a hora de filmar. Um dos atores comentou ter ficado 5 meses no set e atuando 3 a 4 semanas apenas.

A equipe nunca submergiu a ponto de necessitar de descompressão, mas ainda assim, em algumas ocasiões a equipe passava até 2 horas em câmaras para evitar doença de descompressão.

Os estresses emocionais eram altos. Havia muito com o que se preocupar a cada tomada e muitos equipamentos a se confiar. Um ator chegou a pedir para ser demitido. Uma atriz saiu no meio de uma cena muito estressante porque o rolo de filme acabou no meio e ela se irritou com a equipe. A cena teve que ser terminada sem ela. Até hoje a atriz não fala sobre a experiência dela no filme.

Outro ator quase morreu afogado em uma cena muito arriscada. O mergulhador responsável por fornecer ar para ele se

enrolou em cabos e não pôde ajudar. O reserva foi até o ator, mas entregou o regulador do respirador de cabeça para baixo e o ator engoliu muita água. O ator começou a ficar em pânico e então mais gente foi ajudar e tudo deu certo.

Com o atraso nas filmagens, O outono chegou e o tempo começou a interferir. A cobertura dos tanques foi danificada e o diretor teve que filmar a noite para ganhar tempo, ocasião em que estava muito frio. Foi providenciada uma banheira aquecida para o set de filmagem para todos os momentos entre takes. O estúdio acreditava ser um luxo desnecessário para um filme que já estava acima do prazo e do orçamento. Quanto ao diretor, este queria provar a si mesmo que conseguiria entregar o filme. Ele estava se divorciando da produtora do filme no decorrer das filmagens. Trabalhava 70 horas por semana e até durante a descompressão. Foram 140 dias até terminar a filmagem, atrasado e 4 milhões acima do orçamento inicial de 33 milhões de dólares.

Não bastasse o desafio das filmagens, o diretor queria tanto se superar que inventou um scanner de rosto a *laser* necessário para uma cena de animação por computador nunca feita antes na história do cinema. Foi o primeiro efeito de água feita digitalmente.

Durante a montagem do filme o estúdio estava pressionando a equipe. O diretor conseguiu adiar a estreia de 5 de julho para 28 de julho em troca de metade do seu salário. Depois pediu mais tempo novamente. Os executivos do estúdio já estavam ficando hostis com ele. Quando o filme estava pronto, estourou 10 milhões o orçamento, chegando a 70 milhões de dólares [IMDB]

## 4.2 Análise

O diretor do filme é conhecido por sempre querer romper barreiras com seus

filmes, visto que seu filme anterior foi indicado a 7 OSCAR, a maioria técnicos, e venceu 2 [IMDB]. Seus projetos são então frequentemente desafiadores. Ele já sabia que filmar em locação seria inviável, mas isso não tornou tudo mais fácil. Dada a escolha de se filmar embaixo d'água, havia pouco conhecimento sobre como se fazer isso na indústria e foi necessário capacitar os atores e equipe como mergulhadores para que pudessem trabalhar.

Diferente do que foi observado em outros filmes neste estudo, este é o que apresentava a maior quantidade do que é descrito em Richardson e Jackson[2] como Risco Conhecido. Por se saber exatamente com o que estava sendo trabalhado tendo em vista que o trabalho era num estúdio fechado e com profissionais, uma boa equipe de gestão de riscos seria capaz de usar uma ferramenta adequada para identificar os riscos possíveis e como responder a eles. Um diagrama de espinha de peixe seria uma boa ferramenta para mapear os riscos e saber como responder a eles nestas circunstâncias. Os efeitos colaterais de se equilibrar o pH com cloro possivelmente eram conhecidos, mas aparentemente era um risco aceitável dado que uma medida de maior salvaguarda como trocar a água do tanque não era viável.

O estresse dos atores e o tempo que eles ficam à toa é frequente em produções problemáticas, então *soft skills* de empatia se mostram necessários nessas etapas. O filme tinha uma natureza desafiadora e o escopo poderia ter sido melhor conhecido para evitar problemas, como os com os animais da região que prejudicaram o sistema de água dos tanques.

Os desafios técnicos enfrentados dada a natureza do filme foram responsáveis por problemas subsequentes, gerando atrasos de

cronograma e orçamento, pois quase todo problema afetava o caminho crítico do filme.

## 5. Tubarão (1975)

### 5.1. Progresso do Filme

O filme Tubarão de Steven Spielberg veio a se tornar um clássico cinematográfico, mas sua produção foi marcada por acontecimentos que causaram atrasos no cronograma e estouro de orçamento. De acordo com Bouzereau[11], os problemas começaram pois o roteiro do filme foi escrito às pressas, com diversas subtramas sendo removidas. O estúdio quis apressar o início das filmagens pois uma greve de atores estava agendada para acontecer em julho de 1974, trazendo muito prejuízo. O filme deveria começar a ser rodado em maio, sem atrasos, o que levou a uma filmagem sem roteiro finalizado. Como o livro fez sucesso rápido, o estúdio queria se aproveitar do marketing do livro para atrair pessoas para ver o filme.

Assim, há um projeto que se inicia sem escopo bem definido e com cronograma apertado. O estúdio preferiu correr o risco de fazer o filme às pressas a ter prejuízo ficando parado durante a greve.

A equipe teve dificuldade de se filmar em alto mar, pois as variáveis a serem controladas são mais numerosas. Houve câmeras que estragaram com a água do mar e pessoas que passaram mal. Além disso, o tubarão mecânico construído para o filme quebrava frequentemente e se deteriorava na água salgada, gerando prejuízo, e era difícil conseguir manutenção adequada para ele pois os especialistas da época estavam com as agendas cheias com outros projetos. O atraso no cronograma levou a atraso no orçamento. O filme teria um orçamento inicial de 3,5 milhões de dólares, e no final chegou a 8 milhões. As gravações deveriam durar 55 dias e terminaram com 159 dias. Em função do atraso, os atores e equipe começaram a ficar

impacientes, beber no set de filmagem e prejudicar o andamento. Houve até uma guerra de comida que aconteceu em função do estresse gerado.

De acordo com McBride[12] o perfeccionismo do diretor também interferiu. Ele não queria filmar se outros barcos aparecessem em cena pois prejudicaria a sensação de abandono dos personagens.

### 5.2. Análise

Percebe-se que os problemas ocorreram por falta de escopo, que ocorreu por uma necessidade de fazer o filme rápido, levando-o ao seu atraso. A decisão de agilizar o filme a fim de evitar a greve de atores é, segundo Pritchard[13], a prática de evitar o risco. No entanto isto incorreu em filmar sem um roteiro finalizado, o que impediu uma análise mais detalhada do escopo e uma encomenda mais adequada do tubarão mecânico utilizado no filme, pois os fornecedores tiveram que trabalhar com prazos apertados, o que não foi ideal. Eles acreditavam que seria melhor trabalhar com mecanismos eletrônicos, e não pneumáticos, para evita derramamento de óleo. Nota-se a falta de uma gestão do conhecimento.

Tal qual ocorreu em Apocalypse Now, filmar em locação levou a produção a passar por riscos desconhecidos pelas variáveis que não estavam sob seu controle no decorrer das filmagens.

## 6. Cleópatra (1963)

### 6.1. Progresso do Filme

Conforme Burns e Zacky[14] Em 1959, os estúdios estavam sofrendo com baixos lucros e houve queda de 40% de público por causa do lançamento da TV. O novo presidente da Fox, estúdio que faria o filme, tinha uma visão diferente do anterior, que saiu no meio dessa crise.

A ideia de produzir um remake de filme que fez sucesso em 1917 parecia seguro. O produtor do filme precisava de um filme grande para tirá-lo de lançamentos B pelos quais era conhecido. O estúdio queria dinheiro fácil e rápido, e o produtor queria fazer seu nome.

Inicialmente o filme teria 2 milhões de dólares de orçamento e 64 dias de filmagem no *backlot* para fazer o filme. Posteriormente foram convencidos a elevar para 5 milhões de dólares pelo produtor. Este orçamento permitiu contratar Elizabeth Taylor, que tinha saído da MGM, estúdio rival. A atriz tinha má fama na vida amorosa por ser pivô de uma separação e por seus problemas de saúde recorrentes. Tudo isso foi ignorado. Ela recebeu 1 milhão de dólares para atuar (o salário mais alto até então para uma mulher protagonista). Ela assinou em outubro de 1959 e exigiu que as filmagens fossem fora dos Estados Unidos. O estúdio estava confiante do retorno.

Pinewood, em Londres, foi o estúdio escolhido para ser Roma no filme. O governo subsidiou os custos de imposto com a condição de que atores britânicos seriam contratados. Seriam 8 semanas de filmagem. 600 mil dólares foram usados para construir Alexandria. O trabalho foi tão grande que precisou absorver trabalhadores de cidades vizinhas.

Em 28 de setembro de 1960 começaram as filmagens. Surge o 1º problema: os cabeleireiros do filme fizeram um protesto pois a atriz trouxe um cabeleireiro próprio para trabalhar para ela e isso era contra as leis inglesas de subsídio. Foi concordado que ele trabalharia no hotel com ela e durante a produção seriam empregados cabeleireiros ingleses.

Então o clima começa a interferir. A chuva constante atrasou gravações pois os

cenários de papel-machê precisavam ser repintados. A saúde da atriz também ficou debilitada ao ponto em que as filmagens que não a incluíam tiveram que ser adiantadas. Mas não havia muito.

Em 24 de outubro, o prejuízo já chegava a 100 mil dólares por dia. Quando estavam em 18 de novembro nada podia ser feito sem ela. Algumas páginas do roteiro foram escritas para gerar mais material de filmagem sem a atriz. Isso custou 140 mil dólares. A produção então foi suspensa por um mês.

Em janeiro de 1961 as filmagens foram retomadas. As chuvas que caíram prejudicaram a vegetação do cenário, e as palmeiras importadas ficaram murchas e novas tiveram que ser importadas. Um dos atores começou a ficar muito incomodado por se arrumar para trabalhar e não ter como trabalhar então ele bebia muito por não ter o que fazer.

O diretor gostou da nova versão do roteiro, porém os atores não achavam prático atuá-lo. A protagonista estava preocupada já que ela era a melhor paga de todos então a responsabilidade cairia mais sobre ela. O diretor não gostou e ameaçou sair da produção. Em 18 de janeiro de 1961, o diretor foi demitido. Ele só havia filmado 10 minutos de filme ao longo de 16 semanas de trabalho e a um custo de 7 milhões de dólares.

O presidente do estúdio teve então a chance de desistir da produção antes que ficasse muito mais cara, mas resolveu dar outra chance. O contrato da atriz explicitava que ela deveria indicar o novo diretor. Este foi pago alguns milhões de dólares para dirigir e consertar o roteiro, e pela primeira vez boas notícias sobre o filme saíram na imprensa. Já circulava que seria um dos mais caros de todos os tempos, com pouco material filmado.

Em fevereiro de 1961 o novo diretor chegou para trabalhar. Porém em 4 de março a atriz teve pneumonia que evoluiu de uma gripe asiática. Ela chegou a entrar em coma e precisou de traqueostomia para ser reanimada. O diretor acreditou que com o tempo de recuperação da atriz conseguiria trabalhar melhor no roteiro. Iria começar do zero.

A atriz chegou a ganhar um OSCAR no início daquele ano por um filme anterior pois ganhou notoriedade ao lutar pela vida. O diretor voltou a ficar confiante de que o filme faria lucro. As seguradoras não queriam cobrir o preço da doença da atriz. Queriam substituir por Marilyn Monroe.

Os custos já chegavam a 12 milhões de dólares. Decidiram mudar os locais de filmagem de Londres para Roma em função do clima. A construção dos novos sets fez com que a quantidade de material de obra da cidade acabasse. Tudo era muito grandioso.

O atraso já era tamanho que dois atores principais saíram do filme porque já tinham compromissos de agenda. Para contratar um dos novos atores custou 250 mil dólares para quebrar seu contrato anterior. Havia ator contratado para 10 semanas que já estava lá à disposição há 10 meses e meio. Em 6 de junho de 1961, os gastos diários já eram de 70 mil dólares e o orçamento já era 3 milhões de dólares mais caro que Ben-Hur, antigo dono do recorde.

Em 21 de setembro de 1961 o presidente do estúdio pressionou o diretor para iniciar as filmagens imediatamente para que ele pudesse justificar na reunião de acionistas a quantidade de dinheiro que o filme já estava custando. No entanto o novo roteiro ainda estava pela metade. O filme voltou então a ser rodado, mais de um ano depois do falso começo em Londres. O presidente recuperou a confiança de que o filme daria certo.

Como o roteiro estava sendo escrito às pressas, ele não foi otimizado para aproveitar ao máximo os atores e recursos. Estava sendo filmado na ordem das cenas. Isso custou caro pois a equipe esperava muito tempo para trabalhar sem haver o que fazer. Havia muito desperdício e gastos com luxo também. Quando executivos ameaçaram fazer cortes os atores ameaçaram não aparecer para filmar.

Como o projeto se tornou muito grande ele virou uma atração e muito jornalistas queriam noticiá-lo e o que eles viram foram lições de má gestão. Houve ator de *stand by* que trabalhou por apenas um dia ao longo de 4 meses. Ele gravou outro filme neste intervalo.

O diretor estava muito estressado. Ele trabalhava o dia inteiro no set e quando chegava em casa tinha que escrever mais páginas. O dinheiro que ele pedia começou a ser negado. Nesta ocasião ele começou a tomar injeções para conseguir manter o ritmo de trabalho. Ele estava ficando satisfeito com o resultado, mas não com o processo.

Em 16 de outubro viria a cena mais complexa do filme. Figurantes se machucaram. O diretor de fotografia sugeriu que a cena fosse feita apenas seis meses depois porque a iluminação não estava adequada o suficiente dentro do seu perfeccionismo. Mas chegaram a gravar algumas cenas ainda assim e isso agradou muito os acionistas e o presidente do estúdio. No final de 1961 houve grande entusiasmo pois o filme estava finalmente dentro do novo cronograma planejado e metade já tinha sido filmado.

O casal principal do filme começou a se relacionar por trás das câmeras. Os responsáveis pelo filme temiam que isso prejudicasse a publicidade já que configurava adultério. Acabou sendo largamente divulgado na mídia. Em março de 1962 a

mulher traída se mudou para outro país e a imprensa começou a atacar a atriz principal como pivô de separação. Na mesma época o marido traído também viajou para Nova York para se afastar. Em 18 de maio de 1962, seis meses após a última tentativa da complicada cena, ela foi executada com sucesso.

O estúdio estava em grave crise financeira e não estava mais conseguindo bancar a produção de nenhum outro filme para levantar fundos. O diretor então se adiantou para terminar logo as cenas com a atriz principal e se livrar de um custo alto. Em 23 de junho ela terminou as cenas tendo ganho 7 milhões de dólares no papel. Ainda restavam cenas de batalhas a filmar.

Em junho de 1962, o produtor do filme foi demitido e teve seu salário cortado. O antigo presidente do estúdio estava em vias de retomar seu posto no controle da companhia pois não queria que um filme de guerra que estava produzindo fosse prejudicado por Cleópatra, o que dava ao diretor apenas três meses para terminar o filme antes que ele tivesse seus recursos cortados.

A equipe do filme se dirigiu de Roma para o Egito para filmar as últimas cenas de batalha e nesse momento o estúdio já estava se recusando a emprestar dinheiro para o filme. Atores já estavam oferecendo o próprio salário ao diretor por acreditar nele. O diretor estava em péssimo estado tomando injeções para conseguir trabalhar. Em uma aplicação ele chegou a ter o nervo ciático atingido e ele não conseguiu andar por um tempo. Em 24 de julho de 1962 o filme enfim encerrou as filmagens. Durante a montagem do filme, o estúdio estava tão prejudicado financeiramente que esta era a única atividade ocorrendo. Nenhum outro filme estava sendo produzido ou planejado.

## 6.2. Análise

A quantidade de riscos assumidos em Cleópatra é bastante absurda. Percebe-se que a maioria deles se justificam pela esperança final de que o filme daria eventualmente o retorno esperado.

Sob a ótica de gestão de risco, Rhyne[15] diz que indústria do cinema dificilmente abandona seus projetos após o início das filmagens. Devido à natureza do projeto, como os lucros só são percebidos quando este está concluído, desistir de um filme problemático só dá 100% de certeza de nenhum retorno do que foi investido. Há também os fatores recorrentes do custo irrecuperável e da aversão à perda, fenômenos da economia comportamental que nos forçam a continuar investindo em algo que pode vir a dar lucro além de reverter as perdas ocorridas, respectivamente.

O contrato feito com a atriz principal acaba sendo o maior desencadeador de problemas. O salário era alto, ela tinha saúde frágil, escolheria a locação e até o diretor substituto. Era um poder muito grande sendo colocado nas mãos de uma só pessoa. Não havia nenhuma salvaguarda que beneficiasse o estúdio se algo de errado ocorresse. A gestão de riscos também falhou na escolha da locação e isso quase custou a vida da atriz, além do atraso no cronograma e gastos excessivos.

Houve também diversos exemplos de má gestão e mau aproveitamento de atores. O amadorismo em se fazer um planejamento era notável. Havia despreparo em como seguir as filmagens na ausência da atriz, havendo necessidade constante de se reescrever o roteiro e com esta responsabilidade recaindo sobre o diretor, que já estava sobrecarregado. Uma gestão adequada das finanças não desperdiçaria tanto com supérfluos do cenário

a ponto de não contratar um roteirista capacitado.

Como na ocasião o filme já custara muito dinheiro antes mesmo da primeira troca de diretores, o risco de não seguir com o filme era a certeza de um prejuízo em uma época ruim para o estúdio, então o contexto histórico contribuiu para tal.

Um estúdio substituir o lançamento de filmes de menores escopo e orçamento em detrimento de outro de maiores é arriscado pois não é uma aposta segura. Como o escopo do filme era grandioso, perfeccionismos foram acatados com a fé de que o filme seria memorável de qualquer jeito.

## 7. Conclusão

Dados os exemplos analisados, é possível fazer algumas conclusões. Em alguns casos a causa principal do mau andamento dos filmes foi o desconhecimento das dificuldades que poderiam ser enfrentadas. O escopo era difícil de ser estimado e isto prejudicou todo o andamento.

Percebe-se também que a indústria do cinema carece de uma gestão do conhecimento e lições aprendidas, pois muitos erros se repetem. O diretor precisa ser um gestor capaz de conhecer todos os aspectos do filme além de ser um profissional técnico na arte de contar uma história. Não há uma consultoria para o diretor fornecida pelo estúdio.

## 8. Referências

- [1] Hasan, S. (28 de novembro de 2016). *6 Reasons Why Projects Fail and How to Avoid Them*. Acesso em 10 de julho de 2019, disponível em Taskque: <https://blog.taskque.com/why-projects-fail/>
- [2] Richardson, G. L., & Jackson, B. M. (2019). *Project Management Theory and Practice* (3<sup>a</sup> ed.). Boca Raton, Florida: CRC Press.
- [3] PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6<sup>a</sup> ed.). Newtown Square, PA.
- [4] Elyse. (20 de fevereiro de 2007). *Risk Response Planning*. Acesso em 1 de julho de 2019, disponível em AntiClue: <http://www.anticlue.net/archives/000820.htm>
- [5] Elyse. (11 de fevereiro de 2007). *Quantitative Risk Management*. Acesso em 1 de julho de 2019, disponível em AntiClue: <http://www.anticlue.net/archives/project-management/quantitative-ri-1.htm>
- [6] Bahr, F., Hickenlooper, G., & Coppola, E. (Diretores). (1991). *Hearts of Darkness: A Filmmaker's Apocalypse* [Filme Cinematográfico].
- [7] Harrin, E. (31 de Outubro de 2012). *Understanding Critical Path Management Concepts*. Acesso em 10 de julho de 2019, disponível em Project Manager: <https://www.projectmanager.com/blog/understanding-critical-path-management-concepts>
- [8] Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
- [9] Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 193-206.
- [10] Marsh, E. W. (Diretor). (1993). *Under Pressure: Making 'The Abyss'* [Filme Cinematográfico].
- [11] Bouzereau, L. (Diretor). (1995). *The Making of Steven Spielberg's 'Jaws'* [Filme Cinematográfico].
- [12] McBride, J. (1997). *Steven Spielberg: A Biography*.
- [13] Pritchard, C. L. (2015). *Risk Management Concepts and Guidance* (5<sup>a</sup> ed.). CRC Press.
- [14] Burns, K., & Zacky, B. (Diretores). (2001). *Cleopatra: The Film That Changed Hollywood* [Filme Cinematográfico].
- [15] Rhyne, C. C. (16 de Julho de 2008). Acesso em 19 de Abril de 2019, disponível em PMI: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-motion-picture-industry-7121>

