

GRIFA FILMES – VALE A PENA DIVERSIFICAR OS MERCADOS?

Autoria: Maria Luiza C. A. Pinho, Vaclav Soukup Filho, Renato Cotta de Mello, Celso Roberto de Aguillar Pinho

Este caso de ensino analisa a trajetória de uma empresa brasileira do setor Audiovisual, cinema e televisão, fundada em 1996, pelos irmãos Fernando e Mauricio Dias: a Grifa Filmes. Premiada no Brasil e no exterior, a produtora independente de conteúdo alçou trajetória internacional de sucesso, por meio de um posicionamento de mercado bem definido e uma estratégia de atuação internacional direcionada. Pioneira no país em coproduções internacionais, venceu barreiras tarifárias e limitações culturais. Com a efetivação da Lei 12.485, surgia uma excelente oportunidade de negócios para o desenvolvimento de produtos direcionado ao mercado nacional. O caso se propõe a discutir o dilema empresarial entre a manutenção da atuação internacional e o estabelecimento de uma estratégia para o mercado doméstico, de forma que o resultado seja um crescimento efetivo de faturamento e de negócios sem diluir, porém, sua identidade e diferenciais competitivos.

Palavras-chave: Marketing. Negócios Internacionais. Estratégia Empresarial. Empreendedorismo. Audiovisual.

Introdução

A Grifa Filmes tem como foco a produção de documentários para o mercado de televisão doméstico e internacional. Especialista em grandes projetos e séries mundiais, a empresa tem seus títulos distribuídos em diversas emissoras do Brasil e do mundo, tais como Discovery Channel, National Geographic, Fox, NHK, Arte, France 3, France 5, CBC, Multishow e GNT, entre outras.

O sucesso alcançado com suas produções colocou a empresa como a produtora de documentários mais premiada do Brasil, tendo sido agraciada com o prêmio do Júri Popular de Melhor Longa Documentário no Washington D.C. International Film Festival de 2013, com o título “Quem se Importa”, um documentário de longa metragem sobre empreendedores sociais no Brasil e ao redor do mundo.

Os irmãos Fernando e Maurício Dias, fundadores da empresa, se sentiam confortáveis com sua atuação internacional, porém sabiam que para crescer deveriam assumir novos projetos e atuar de uma forma diferenciada. Por outro lado, aproveitando o incentivo da Lei 12.485¹, uma alternativa para o crescimento da Grifa seria aumentar sua atuação no Brasil. Essa diversificação seria uma boa alternativa para a produtora? Brasileiros assistiriam a documentários sobre o Brasil ou a produtora necessitaria criar competência na geração de outros conteúdos, como séries de ação e dramaturgia?

Contexto

Nos países em desenvolvimento, a exportação de bens e serviços criativos tem crescido de forma mais acelerada do que setores mais tradicionais da economia (UNDP, 2013) e mesmo até do que alguns setores de alta tecnologia. Paralelamente, estudiosos como White, Gunasekaran e Roy (White, Gunasekaran, & Roy, 2014) avaliaram que a Indústria Criativa tem se tornado uma das mais importantes forças de vantagem competitiva na economia das nações.

Não obstante seu potencial criativo e sua diversidade cultural, o Brasil aparece com baixa relevância nas pesquisas internacionais sobre a Indústria Criativa (MINC, 2012). Dados extraídos do UnctadStat² – instituto de estatística das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), demonstram que, entre 2002 e 2012, o crescimento das importações de produtos e serviços audiovisuais, passou de US\$ 215 bilhões para US\$ 965 bilhões, enquanto as exportações foram reduzidas de US\$ 28 milhões para US\$ 13 milhões no mesmo período, representando um importante déficit na balança comercial brasileira.

Segundo especialistas do setor, um dos fatores que pode pesar nesse déficit é a pouca profissionalização das produtoras independentes do audiovisual brasileiro. Com o propósito de apoiar esse segmento de indústria, e seguindo modelo de fomento bem sucedido na França, Canadá e Argentina, o Congresso Nacional aprovou em 2011 a Lei 12.485. Por esse dispositivo, os canais de TV por assinatura que atuam no Brasil devem exibir em sua grade de programação pelo menos 3 horas e 30 min. semanais de conteúdo nacional de produção independente.

O Setor de Audiovisual no Brasil

A cadeia produtiva do setor audiovisual divide-se em: produção, distribuição e exibição. A produção fica a cargo de produtoras independentes, como é o caso da Grifa Filmes, ou dos estúdios de grandes emissoras, como Globo ou Record. A exibição, por sua vez, é de responsabilidade de emissoras de TV aberta, operadoras de TV por assinatura, salas de cinema ou as novas mídias que veiculam conteúdo pela Internet, como Netflix.

No Brasil, há mais de 4.000 produtoras independentes, sendo que 560 são associadas à Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Televisão (ABPITV)³. A produção e exibição de conteúdo para TV aberta, no Brasil, ficam a cargo das grandes emissoras de TV. Assim, o mercado doméstico disponível às produtoras independentes restringe-se à TV por assinatura, salas de cinema e as novas mídias. De acordo com a Associação Brasileira de Televisão por Assinatura (ABTA)⁴, o número de assinantes de TV por assinatura saltou de quatro milhões em 2005 para quase 20 milhões em 2014. A Agência Nacional do Cinema (ANCINE), por sua vez, informa que o número de canais de TV paga subiu de 106 em 2008 para 200 em 2014⁵.

Histórico da Empresa

A Grifa Filmes foi fundada, em 1996, pelos irmãos Fernando e Maurício Dias. Diretor e Produtor Executivo da Grifa Filmes, Maurício Dias é formado em jornalismo, tendo trabalhado, no início de sua carreira, no Jornal da Tarde de São Paulo, pelo período de um ano. Em seu currículo consta a produção e a direção de mais de 60 filmes (Anexo 1). Seu documentário “No caminho da Expedição Langsdorff” foi distribuído pela Discovery International e France 3 para mais de 100 países. Parte de sua filmografia inclui o documentário “Baleias em Abrolhos” para Animal Planet, a série “Animais do Brasil” para National Geographic e o documentário “O Brasil da Pré-História”, este último sendo exibido em mais de 50 países.

Fernando Dias, tal como seu irmão, sempre atuou como produtor executivo dos projetos realizados pela empresa. Jornalista, formado pela Universidade Metodista de São Paulo, acumula vasta experiência na produção de documentários de nível internacional. Foi presidente da ABPITV por oito anos, tendo sido responsável pela criação da área internacional e pelo desenvolvimento do projeto internacional da associação. Tem papel ativo

no desenvolvimento da exportação da produção independente brasileira para o mercado internacional.

Desde sua fundação, a empresa teve um posicionamento muito bem definido. A Grifa define-se como uma produtora de documentários que retratam aspectos diversos do Brasil para o mundo, visando sua exibição em grandes canais de TV internacionais, principalmente nas TVs por assinatura. Nas palavras de Fernando:

Meu irmão e eu fizemos a produtora pensando muito na área de documentários e na área internacional. E aí tem algumas coisas que foram importantes como, por exemplo, termos sido uma das primeiras produtoras brasileiras a atuar nos mercados internacionais.

Além de terem claro a forma como gostariam que sua empresa atuasse, os irmãos Dias sabiam exatamente o que não gostariam que o empreendimento se tornasse:

Nós não planejamos ser uma produtora muito grande. Preferimos ser mais uma boutique de grandes projetos do que ter uma produtora que faça [muitos] projetos no varejo. Preferimos ter grandes projetos de alto valor agregado do que fazer uma produtora muito grande. Temos medo de perder o controle da qualidade de produção.

De forma consistente com este posicionamento, em relação ao número de funcionários, a empresa dispõe de apenas seis colaboradores diretos, recorrendo, com muita frequência, aos serviços de *freelancers*, que são alocados aos diversos projetos em várias partes do país e do mundo. Há ainda a figura dos “*freexos*” (um meio termo entre *freelancers* e fixos), que são funcionários temporários alocados em projetos mais longos, podendo ficar até dois anos na empresa. Nas gravações, e dependendo do porte do projeto, pode haver mais de dez colaboradores envolvidos diretamente com a produção no set de filmagem e bastidores.

A empresa não tem funcionários fixos no exterior. Quando a Grifa realiza projetos fora do Brasil, conta com o apoio de colaboradores das produtoras internacionais, com as quais fecha contratos para a coprodução de obras audiovisuais.

Internacionalização da Empresa

As atividades internacionais da Grifa tiveram início na América Latina em 1997, por meio de solicitações de conteúdo regional do canal Discovery, que estava entrando no segmento de TV por assinatura da região. Em seguida, a Grifa teve oportunidade de participar de uma concorrência internacional para uma produção mundial do Discovery, sobre os quinhentos anos de descobrimento do Brasil. Ganhou a concorrência e, assim, teve a chance de produzir seu primeiro documentário com exibição global.

Em seguida, começou a conquistar os mercados europeus, com destaque para França, Alemanha, Inglaterra, Canadá e Japão. A França é o principal mercado da Grifa Filmes, tanto em volume de vendas quanto de parcerias para coproduções internacionais. Em seguida vêm outros países da Europa, Canadá, Japão e países da América Latina. Regionalmente, a América Latina continua sendo um mercado muito importante para a Grifa.

Entre os motivos que levaram os dirigentes da Grifa à internacionalização estava a percepção do tamanho do mercado internacional. Neste sentido, Fernando Dias declarou:

É um mercado enorme [o internacional] e não tinha a participação de brasileiros... Existiam apenas duas produtoras brasileiras. Para você ter uma ideia, já devia ter umas sete mil produtoras internacionais, e só duas brasileiras. Mesmo entre as

televisões [abertas], só a Globo estava presente; as outras televisões não. E nós começamos a ter um relacionamento com os canais [estrangeiros], que estavam vindo para o Brasil.

Além disso, algumas pessoas importantes ajudaram a impulsionar o processo de internacionalização da Grifa Filmes:

Eu considero que houve uma pessoa importante, na época, para nós: a Beth Carmona, que foi diretora da TV Cultura e foi uma das diretoras da Discovery, que nos incentivou muito a buscar esse mercado. Algumas pessoas do mercado internacional também foram importantes: o Yves Genault, que é um francês. Naquela época, a França fazia muitos eventos na América Latina, e eles nos convidaram para alguns, para tentar aproximar a América Latina da Europa. Então, o Yves foi muito importante na época. Depois a gente teve, mais recentemente, outro, canadense, que também foi um cara sensacional, o Jacques Bensimon.

Durante a década de 1990, havia também uma janela de oportunidade devido à abertura do Brasil à concorrência de emissoras estrangeiras, o que à época foi visto como ameaça, inclusive, por alguns participantes da indústria. Mesmo que a Grifa não tivesse ainda muita experiência com o mercado externo, os dirigentes julgaram que deveriam apostar na internacionalização:

Acho que foi isso... Na época em que realmente não se tinha apoio, foi meio “com a cara e a coragem”. Mas foi um momento oportuno para o mercado. Foi um momento em que o Brasil estava abrindo a TV a cabo [emissoras de TV fechada] também para o mercado internacional.

Fatores internos desfavoráveis ao crescimento de produtoras independentes, no âmbito do mercado doméstico, também pesaram na decisão de internacionalização da Grifa, como relatou Fernando Dias:

Fazer esse tipo de conteúdo no Brasil [documentário], não tinha, naquela época, muito futuro... Não se tinha para quem vender. A Globo, a Record, o SBT não compravam, ninguém comprava. Estava começando a TV a cabo e nós vimos uma oportunidade de poder mostrar outra realidade lá fora.

Esta “outra realidade lá fora” também casava muito bem com o posicionamento que os dirigentes da Grifa tinham em mente para seu negócio:

A gente até brinca! Foi uma questão um pouco nacionalista mesmo, falava-se de tanta coisa do mundo afora, tantos filmes sobre a África, tantos filmes sobre a Europa, tantos filmes sobre a Ásia, e tinha pouca coisa sobre o Brasil. O Brasil era muito pouco conhecido lá fora.

E continua, Fernando:

E até hoje, você chega para uma criança de sete anos e pede para ela falar o nome de cinco animais, e ela fala de cinco animais africanos, é difícil ela falar de algum animal brasileiro. Então ela vai falar da girafa, vai falar do elefante, vai falar do leão... com sorte ela fala também da onça, mas o resto não fala... Então, tínhamos esse objetivo, de também mostrar um pouquinho do Brasil lá fora.

Em relação ao mercado doméstico, o ambiente político-legal não era tão favorável ao crescimento das produtoras independentes, mesmo com as novas leis de proteção e fomento ao audiovisual, em vigor desde 2005 no país. Além da implementação tardia destas regras no

Brasil, há muitos anos o cenário internacional era diferente nesse sentido. Como observou Fernando Dias:

Os países têm suas regras, a União Europeia tem as suas, o Canadá, os Estados Unidos, e agora o Brasil, com essa nova lei dele, pela primeira vez também criou as suas demandas de conteúdo brasileiro, de conteúdo nacional... de cotas. Apesar de terem feito todo esse alvoroço aqui no Brasil, isso já existe no resto do mundo há trinta anos... e muito mais rígido do que no Brasil. Porque no Brasil é restrita à TV a cabo, e, no resto do mundo, é para TV aberta também. E o percentual de exibição de conteúdo nacional em outros países é muito maior do que aqui no Brasil.

Na visão de Fernando Dias, ao mirar mercados estrangeiros, a empresa estaria viabilizando uma demanda potencial muito maior do que se ficasse restrita ao Brasil:

Quando você entra em um processo que é distribuir filme mundialmente em um canal desses [Discovery, France 3], estamos falando de um público de, sei lá, 600 milhões de pessoas. É muita gente... É um número de espectadores muito maior que você teria com a exibição só no Brasil, maior até do que qualquer longa metragem ou qualquer coisa que passa na rede Globo, no Brasil.

Além disso, a concorrência, em um mercado tão gigantesco, não incomoda:

Os concorrentes são poucos, na verdade. O mercado é muito grande, então talvez nem se possa falar de concorrentes. O nosso segmento é bastante colaborativo, diferente do cinema, onde o ambiente é mais competitivo. As outras produtoras brasileiras [de conteúdo para TV] que fazem algumas coisas lá para fora são a Giros, que é uma boa produtora bacana, que faz bastante coisa também, a Conspiração que faz algumas coisas lá fora e a Cinevideo.

Peculiaridades do Processo de Internacionalização da Grifa Filmes

Para os dirigentes da Grifa Filmes, a estratégia de entrada mais importante em mercados internacionais é a coprodução internacional. Aliás, sua estratégia internacional é bem clara nesse sentido, e ele fala das vantagens desse modo de entrada, inclusive como um meio de promoção do Brasil no exterior:

As coproduções internacionais de filmes documentários criam a oportunidade de expor a imagem do país no mundo. O valor desse conteúdo vale milhões de vezes mais do que um anúncio que a Embratur possa comprar [em uma TV no exterior].

Para exportação de conteúdo pronto, Dias comenta que, basicamente, terceiriza a venda para distribuidoras internacionais, que repassam o direito de exibição das obras para os canais de TV estrangeiros, mediante o pagamento de uma comissão à Grifa, negociada previamente. Como não há formas transparentes de acompanhar o desempenho das vendas internacionais, acaba sendo uma relação em que a confiança desempenha papel importante:

Os distribuidores pegam o meu catálogo e vendem o catálogo pronto. Nesse sentido, vira uma commodity. Ele fica com meu filme uns três anos e depois manda um relatório: 'olha, Fernando, vendemos para a China, para Singapura e para a Colômbia'. A taxa de comissão é definida por uma negociação com eles, e eles fazem a distribuição.

No setor audiovisual, as empresas costumam, também, se utilizar da participação em feiras e festivais, como forma de expor seu produto ao mercado. Porém, para a Grifa Filmes a participação em feiras internacionais é mais importante do que em festivais: “Na verdade o

mais importante para nós é feira, mais do que festival; porque festival é ‘oba-oba’, feira é negócio”, declara Fernando Dias. Para o dirigente, os festivais são mais focados na promoção de novos filmes para o público, mas sem a intenção direta de venda. Já as feiras são eventos com características *business to business* (B2B), focadas e negociação entre empresas do setor.

A empresa utiliza ainda um modo de entrada particular no mercado internacional, denominado *pitch*, que é uma espécie de concorrência internacional para angariar recursos financeiros, com o propósito de viabilizar a produção de uma obra audiovisual. Este é um recurso bastante comum no segmento de TV por assinatura. Segundo Dias, este processo é resultado da iniciativa do cliente, que deseja selecionar prestadores de serviços para viabilizar um projeto audiovisual específico:

A Discovery fez um pitch para um projeto comemorativo dos 500 anos do Brasil. Pitch, vem do inglês, de arremesso. É uma concorrência aberta praticada pelo setor. É muito comum: você apresenta um projeto e submete para uma banca. Dessa banca geralmente participam emissoras de televisão do mundo inteiro, representadas por umas quatro a sete pessoas, e você tem um tempo para fazer uma defesa oral (você pode mostrar um pequeno videozinho) do seu projeto. E nós fizemos isso em 1998, para um projeto da Discovery que se chamava ‘Expedição Langsdorff’. E então, o que aconteceu? Nós ganhamos! Isso era uma concorrência mundial que eles estavam fazendo para escolher um projeto pra rodar no mundo inteiro, para comemorar os 500 anos do descobrimento do Brasil.

Essas diversas estratégias internacionais são adotadas pela empresa de acordo com seus objetivos específicos. O quadro a seguir resume as estratégias adotadas pela Grifa Filmes para a escolha de modos de entrada em mercados estrangeiros e os objetivos visados pela empresa.

Quadro 1 – Estratégias adotadas pela Grifa Filmes em função do objetivo definido

Objetivo	Modo de entrada usado
Produção de conteúdo para o mercado internacional	Coprodução internacional
Venda de filmes prontos para o mercado internacional	Distribuidores internacionais
Atender pedidos de clientes (emissoras de TV internacionais)	<i>Pitching</i>

Fonte: autores.

Os principais serviços comercializados pela empresa, tanto fora, quanto dentro do Brasil, em ordem decrescente de importância no faturamento, são coproduções – com retenção de direitos autorais e patrimoniais, e produção de obras audiovisuais para terceiros – com retenção apenas de direitos autorais.

O foco em coproduções internacionais serve não apenas como modo de entrada e expansão em mercados internacionais, é também um mecanismo para contornar dificuldades para a obtenção de recursos financeiros oficiais para custear os projetos. No que se refere à origem

dos recursos para coproduções, Fernando Dias esclareceu: “O método que o mercado utiliza é geralmente 50% aqui, 50% lá fora. Porém, eu tenho projetos em que já alavaquei 70% do recurso fora do Brasil, e 30% no Brasil...”.

Embora a coprodução seja um movimento recente no Brasil, este modelo já é praticado há bastante tempo em outros países:

Quando você vai para um país pequeno, quando você vai para a Dinamarca, vai para a Polônia, vai para outros países, é o seguinte: tem que ter parceiros para produzir o conteúdo, porque não tem dinheiro suficiente para produzir sozinho. Então fora do Brasil já existia uma cultura de coprodução muito mais forte do que aqui.

No que diz respeito à distribuição, a Grifa Filmes adota diferentes estratégias para diferentes mercados. No caso da América Latina, a empresa acredita não valer a pena fazer uma distribuição país a país, canal por canal. Neste caso, ela prefere vender para canais que tenham atuação regional. Já para a Europa e Canadá, a venda é feita país a país, uma vez que é muito difícil vender para um canal que vá exibir em toda a Europa. Além disso, a realização de vendas segmentadas por canal, no caso desses países, é considerada rentável. Nas palavras de Fernando Dias:

A América Latina não é hoje, ainda, um mercado relevante para você trabalhar no ponto a ponto. É um mercado importante quando você fala no conjunto. Então, quando eu vendo para o Discovery, National Geographic ou Fox, são eles que fazem a distribuição no continente. Eu não tenho contato direto com a TV da Argentina, do Chile ou da Colômbia... Já quando eu vou para a Europa, eu vendo para países específicos. Então eu vou lá, faço um negócio na França, outro na Inglaterra, na Alemanha, na Itália etc... É muito difícil vender para um canal que, por sua vez, vá vender o conteúdo para toda a Europa.

A fim de conseguir uma boa distribuição para seus produtos, sejam coproduções ou licenciamento de conteúdos prontos, a Grifa tenta, sempre que possível, negociar com grandes canais mundiais. Estes seriam uma espécie de porta de entrada para vários outros canais menores, funcionando como um certificado de qualidade do conteúdo oferecido pela produtora:

Você tem alguns canais que são os grandes canais mundiais. São canais muito fortes. Então você tem, por exemplo a BBC [Inglaterra], os canais franceses, por exemplo France 3, France 2, France 5, A&E TV (EUA), NHK (Japão), Discovery... Esses canais são meio como se fossem cabeças de chave. Se um canal desses entra em um projeto, vários canais menores entram quase que automaticamente, porque eles não são muito criteriosos na seleção dos projetos... Aí a pessoa da TV da Finlândia, ele vem e fala, esse projeto é da NHK? Ele nem vê o projeto e já compra.

Para a Grifa, a coprodução internacional é vista como meio para que o conteúdo brasileiro seja exibido em TVs de outros países sem a resistência que as produções internacionais eventualmente enfrentam em determinados mercados, por causa de políticas de cota e proteção ao conteúdo doméstico, que são utilizadas como barreiras não tarifárias. Potencialmente, quanto mais países estiverem envolvidos em uma produção, maior será o número de espectadores potenciais a que o conteúdo estará exposto, como salientou Fernando Dias:

Na França, há um percentual de conteúdo francês que tem que ser exibido, depois tem um percentual de conteúdo europeu que tem que ser exibido no canal francês, depois eles vão nos países com que eles têm acordo de coprodução – e eles não têm

com o Brasil. O principal acordo de coprodução deles é com o Canadá, que também tem uma cota de conteúdo canadense que deve ser exibido na TV francesa, e depois é o resto do mundo. Então quando você entra nesta fórmula matemática, o resto do mundo fica insignificante... E como que você deixa de ser insignificante para ser alguma coisa nesses territórios? Fazendo a coprodução. Porque quando eu faço coprodução com a França, o conteúdo que eu fiz se torna também conteúdo francês.

Outra característica da Grifa é pensar não apenas no produto em si, filme ou série para a TV, mas nas necessidades do cliente. Em outras palavras, ela não tenta fazer uma venda empurrada de seu produto – produzir um filme e depois sair à caça de possíveis clientes no mercado externo. Com este objetivo, nos principais eventos internacionais do setor, Fernando e Maurício Dias procuram assistir às palestras dos *commissioning editors*, responsáveis pelo *slot* de um canal, que expõem ao mercado o que estão procurando.

Você tem uma figura na televisão que se chama commissioning editor, e ele comanda o slot de um canal. Fazendo um paralelo, é como quem comanda o Globo Repórter... Ele sabe que durante 52 semanas ao ano ele tem que ter conteúdo. E ele já faz o planejamento. Então, nós temos que adequar nossos conteúdos às necessidades dos canais, porque senão eu vou perder meu tempo, certo? [...] O pessoal do canal fala: ‘Queremos filme de natureza, mas de natureza sem a presença humana’, ou ‘filme de natureza com a presença humana’... Nesse sentido, é muito importante estar “antenado” no mercado, para não perder tempo em um projeto que ninguém vai querer. Não é porque o projeto ficou ruim, mas é porque ele foi feito no momento errado.

No entanto, na visão do dirigente da Grifa, é comum não haver muito planejamento de atividades internacionais no segmento das produtoras independentes brasileiras, devido ao pequeno porte ou à falta de informações sobre os mercados externos. Normalmente, estas atividades acontecem *ad hoc* ou quando surgem oportunidades esporádicas. Em sua opinião, este é um diferencial da Grifa Filmes em relação às suas concorrentes brasileiras, já que há um planejamento mínimo de suas atividades no exterior. A empresa tenta fechar pelo menos um grande projeto por ano no mercado internacional, o chamado “*Blue Chip*”, cujo custo de produção situa-se acima de um milhão de euros:

Temos como meta fazer pelo menos um blue chip [por ano]. O que acontece é que os projetos blue chips aqui dentro da casa, geralmente, são os mais caros, acima de um milhão de euros para produzir... Mas, por outro lado, eles acabam tendo uma distribuição mais eficiente.

Com relação ao estabelecimento de preços, o elemento-chave na definição de um preço mínimo de venda para os documentários são os custos totais da Grifa com a produção, acrescidos da margem desejada:

O custo das produções pode variar de 30 mil até três milhões de reais. As de 30 mil reais são episódios de 15 a 30 minutos de séries de grade; já as de três milhões são as séries de grandes documentários. Um exemplo de investimento de três milhões é a série “Extinctions”, feita para a TV francesa, que custou no total nove milhões de reais, que contou com os financiamentos do Canadá, da França e de Cingapura. [...] Então, você tem um projeto que custa X. Aí você coloca a participação da produtora em cima disso, certo?

Entra também nessa conta, como moderador, o fator credibilidade da produtora, que pode influenciar diretamente a faixa de preço a ser cobrada dos clientes, na hora da negociação, e

os prêmios conquistados também auxiliam na percepção de credibilidade e reputação. O Anexo 2 apresenta os prêmios conquistados pela Grifa.

No entanto a intangibilidade, inerente à natureza do serviço audiovisual, pode dificultar sua precificação, sendo que a credibilidade ajuda a reduzir o nível de incerteza:

É um serviço, diferente de uma calça jeans. Ainda mais o nosso tipo de serviço. Vendemos um sonho, na verdade. Em um papel. Eu chego com um papel, com um projeto e digo: 'vou fazer uma série sobre os rios brasileiros, que custa um milhão de dólares'. E o cliente tem que confiar na minha capacidade. A credibilidade [é um fator] muito forte, que você tem que ter lá fora, para as pessoas trabalharem com você.

Finalmente, esse preço acaba sendo limitado pelo valor médio que os canais normalmente pagam pelo conteúdo, podendo a venda ser feita para um ou mais canais, com distribuição local, regional ou mundial:

Então tem um projeto que vai custar 500 mil, e o canal está acostumado a pagar 100 mil. Das duas, uma: ou eu aceito e ele vai me dar 100 mil e eu arrumo 400 em outras fontes, ou procuro quem pague pelo menos 500 mil, um cabeça de chave. Tem várias composições possíveis.

Em relação à participação em eventos internacionais, a Grifa participa anualmente das feiras MipTV e MipCOM, sendo que a primeira é realizada anualmente no mês de abril e a outra, também anualmente, em outubro, ambas em Cannes, na França. Participa também de uma feira internacional focada em documentários, o Sunny Side of the Doc, que ocorre em Rochelle, também na França. Há diversas outras feiras, mas essas são as principais, das quais a Grifa Filmes participa com mais assiduidade.

Os Mips são mercados abertos, sendo considerados os maiores mercados do mundo para televisão. Nesses, segundo Fernando Dias, não há muito espaço para amadores ou novos entrantes do mercado:

Nos Mips tem 16 mil pessoas. Lá você encontra todas as televisões, do mundo inteiro. Mas é um evento para iniciados. Um evento em que é difícil ir para fazer os primeiros contatos. As pessoas vão lá para fechar negócios.

Segundo Fernando Dias, para iniciantes no processo de internacionalização, existem feiras menores, mas não menos importantes, como o Sunny Side (França), Real Stream (EUA), IDFA (Holanda) – focado também em documentários, Annecy (França) – focado em animações, dentre outros.

Por outro lado, visando a promoção de seu conteúdo junto ao grande público, a Grifa utiliza um serviço de assessoria de imprensa internacional, o qual divulga notas nos jornais e revistas de grande circulação sobre a exibição de novos filmes. Há também o site da empresa, onde se encontram listados todos os projetos já executados, e, por fim, mas não menos importante, a propaganda boca a boca de quem assiste a seus filmes e séries e os recomenda a outras pessoas.

Perspectivas Futuras

Fernando iria se reunir com Maurício na manhã do dia seguinte, com o propósito de iniciar a elaboração do planejamento da Grifa para o próximo ano. Porém, o executivo ainda não estava seguro sobre a ideia de explorar, de forma mais sistemática, o mercado doméstico de produção para a televisão. Ele entendia que esta poderia ser uma oportunidade. Todavia,

temia que a empresa perdesse espaço no mercado internacional, tão arduamente conquistado. O que eles deveriam fazer, nesse caso? E se criassem outra produtora com o propósito de explorar exclusivamente o mercado brasileiro? Como seria conduzida a gestão das duas produtoras?

Enquanto refletiam, a secretária interrompeu-os para dar um recado: “Sr. Fernando, os diretores da FL Concepts e os da Gullane Filmes precisam falar ainda hoje com você. E disseram que é urgente!”

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm. Acesso em: 21/08/2015.

² Disponível em: unctadstat.unctad.org. Acesso em 26/08/2015.

³ Disponível em: <http://abpity.com.br/site/abpity/historico/>. Acesso em: 21/08/2015.

⁴ Disponível em: http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp. Acesso em: 21/08;2015.

⁵ Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/index.php>. Acesso em 21/08/2015.

Anexo 1 – Alguns projetos desenvolvidos pela Grifa Filmes

Novas Espécies 	Megafauna 	O Patrício 
Cantoras do Brasil 	Incertezas Críticas 	Receita de Viagem 
Salvos da Extinção 	Fora de Controle 	Resgate Animal 
Universo Paralelo 	Série ANIMAIS DO BRASIL 	Amantes do Cinema Brasileiro 
Julia Mann 	Oirégor Tarpud 	Série Ao Sul Da Paisagem 
Perdidos 	Expedição Langsdorff 	Baleias em Abrolhos 

Anexo 2 - Séries selecionadas e premiadas pela Grifa Filmes no período de 2010 - 2015

Séries	Ano	Premiação
QUEM SE IMPORTA	2012- 2013	Vencedor de “Melhor Longa Documentário” no DOCMiami International Film Festival 2012 Abertura da Mostra Cinema e Direitos Humanos (Brasil – 2011) La Femme Film Festival em Los Angeles – Official Selection 2012 Heartland Film Festival em Indianapolis – Official Selection 2012 Rota e Rituais – Lisboa – Official Selection 27th Washington, DC International Film Festival 2013 Transitions Film Festival – Australia – Official Selection Byron Bay International Film Festival – Australia – Official Selection Wellington Film Society – New Zealand – Official Programming 2013 4th Reel Brazil Film Festival – Auckland and Wellington – New Zealand 2013 Indonesia INTERNACIONAL Film Festival of Enviroment, Health and Culture – Documentary Feature Award of Excellence Blood Hero International Film Festival – Official Selection 2013 Newport Beach Film Festival – USA – Official Selection 16th annual Sonoma International FilmFestival – USA – Official Selection
FORDLÂNDIA	2010-2011	Participou do Festival de Documentário de Amsterdan – 2011 Participou do Festival Internacional da Luanda – Luanda – 2011 Participou do Festival de Filme da Amazônia – Brasil – 2010
BRASIL DA PRÉ-HISTÓRIA: O MISTÉRIO DO POÇO AZUL	2008- 2009	Gold award na Conferência Internacional de Produtores de Ciência e História – China – 2009 Participou da terceira edição do Festival de Filmes Internacional da Ciência em Atenas – Grécia – 2008
500 ALMAS	2004- 2006	Melhor Documentário Latino-Americano pelo Sindicato de La Industria Cinematográficos de la Argentina durate o Festival de Mar Del Plata 2006 Menção Especial do Júri pela Red Cine de Derechos Humanos durante o Festival de Mar Del Plata em 2006 Melhor Som, Melhor Montagem, Melhor Fotografia e Melhor Documentário no Festival de Cinema de Paraty – PARATYCINE – outubro/2005 Melhor documentário no Festival do Rio – setembro/2005 Melhor Documentário Latino Americano no Cinesul 2005 – junho/2005 Margarida de Prata pela CNBB – maio/2005 – Para a categoria de longa-metragem, esse prêmio é oferecido pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) aos melhores filmes do cinema nacional. Esse prêmio destaca filmes do cinema brasileiro que apresentam valores éticos. 12º Festival de Cinema e Vídeo de Cuiabá – Melhor Fotografia e Melhor direção de arte – Maio/2005 37º Festival de Brasília de Cinema Brasileiro –Melhor Fotografia, Melhor Edição, Melhor Trilha e Melhor Som. novembro/ 2004 Amazon Film Festival 2005 – Menção especial do Júri – novembro/2005

Fonte: informações retiradas do site da produtora <http://www.grifafilmes.com/pt-br/premios/> em 21/08/2015

Referências

- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), pp. 11–44. doi:10.1111/etap.12027
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Multinational enterprises and the global economy. *International Business* (Vol. 70). doi:10.2307/2620758
- Figueira, A. R., & Mello, R. C. de. (2015). *Negócios Internacionais - Perspectivas Brasileiras*. (1a ed.). Rio de Janeiro. Editora Elsevier.
- Ministério da Cultura (2012). *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014*. Brasília: Ministério da Cultura. Recuperado de <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+D+A+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>.
- United Nations Development Programme. (2013). *Creative Economy Report 2013: Special Edition*. Nova Iorque: United Nations Development Programme. United Nations/UNDP/UNESCO. Recuperado de www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf
- White, D. S., Gunasekaran, A., & Roy, M. H. (2014). Performance measures and metrics for the creative economy. *Benchmarking: An International Journal*, 21(1), pp. 46–61. doi:10.1108/BIJ-03-2012-0017
- Zahra, S. a., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), pp. 129–146. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.005

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Os objetivos educacionais deste caso de ensino estão relacionados à ilustração do esforço de uma empresa prestadora de serviços criativos, produtora de conteúdo audiovisual para a TV e Cinema e sua abordagem adotada para atuação no cenário internacional. O caso é passível de ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – que tratem de temas relativos a empreendedorismo, empreendedorismo internacional, marketing internacional e negócios internacionais.

O caso atende aos seguintes objetivos de ensino:

- Compreender os desafios de uma pequena e média empresa em se estabelecer no mercado internacional;
- Proporcionar compreensão de como realizar um diagnóstico do mercado interno e externo visando identificar oportunidades;
- Estimular a reflexão sobre os principais desafios enfrentados pelos executivos no processo de internacionalização e na definição de sua atuação internacional;
- Discutir as alternativas de modo de entrada em um processo de internacionalização analisando suas vantagens e desvantagens;

Possíveis questões a serem colocados para discussão incluem:

- Qual a estratégia adotada pela Grifa Filmes para atuação no mercado internacional?
- Quais foram as principais decisões estratégicas da Grifa Filmes ao decidir internacionalizar-se?
- Em sua opinião, esta estratégia foi bem sucedida?
- A Grifa Filmes, ao adotar o formato de coproduções, estabelece parcerias com produtoras de diversos países. Identifique vantagens e possíveis desvantagens de se adotar parcerias para a empresa atuar internacionalmente?
- Com a implementação da Lei 12.485, será que a empresa deveria focar sua estratégia no mercado nacional ou internacional?
- Quais são os riscos associados a esta decisão?
- Que recomendação você faria aos sócios?

Análise do Caso

A Grifa é uma empresa de pequeno porte que enfrentou e enfrenta diversos desafios na sua área de atuação (Coviello & Martin, 1999). Pioneira na produção de filmes independentes desde sua criação, já adotou um posicionamento que a diferenciava no mercado internacional (Barney, 1991). Isso significa ter claro o que a empresa quer ser – no caso da Grifa, uma produtora de documentários; por quem ela quer ser reconhecida como tal – distribuidores internacionais de conteúdo para a TV paga; como ela se compara com seus concorrentes – uma produtora “boutique”, o que significa ser menor do que seus principais concorrentes domésticos ou internacionais e com produto de qualidade superior (Madsen & Servais, 1997).

Empreendedores com grandes ideias muitas vezes enfrentam dificuldades em buscar um posicionamento competitivo que o distinga no mercado. Durante a discussão pode ser explorado como buscar um bom posicionamento (Prahalad & Hamel, 1990).

Fatores Motivadores da Internacionalização – O contexto do setor de audiovisual, bem como da própria indústria de produção de conteúdo no Brasil, foi um dos fatores que condicionaram o processo de internacionalização da Grifa (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana, & Spyropoulou, 2007). A literatura de internacionalização de empresas fornece abordagens distintas de como as empresas analisam o mercado, seja pela vertente econômica com autores como Dunning (Dunning & Lundan, 2008) que reúne essas motivações em quatro grandes grupos: busca de mercados (*market seeking*), busca de recursos (*resource seeking*), busca de eficiência (*efficiency seeking*) e busca de ativos estratégicos (*strategic-asset seeking*) (Figueira & Mello, 2015). A vertente comportamental expande a perspectiva econômica em que busca compreender as motivações dos decisores ao buscarem a internacionalização de suas empresas, além da racionalidade e da objetividade (Zahra et al. 2005).

Modo de Entrada Escolhido – Na literatura de internacionalização de empresas “um modo de entrada é a forma pela qual a empresa decide entrar em determinado mercado externo” (Figueira & Mello, 2015). Pode-se explorar com os alunos os três grandes grupos de modos de entrada nos mercados tradicionalmente utilizados pelas empresas: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos. No caso da Grifa o modo de entrada nos mercados se deu por meio de contratos de coprodução, que como em todas as alternativas possuem vantagens e desvantagens. Essas devem ser analisadas com critério, especialmente no caso de pequenas e médias empresas. (Laufs & Schwens, 2014)

Possíveis vantagens: menor necessidade de aporte de recursos, permitindo reduzir riscos de erros na adaptação e facilidade de introdução do produto nos mercados, inclusive aqueles passíveis de barreiras protecionistas.

Possíveis desvantagens: diluição da imagem da empresa e fortalecimento da concorrência, apesar dos sócios claramente não considera-los como concorrentes, este cenário pode se modificar ao longo do tempo.

Além das coproduções a Grifa adota a venda direta - através de *pitching* e outro indireto – com a utilização de distribuidores internacionais. Isso fornece à Grifa uma diversificação nos modos de entrada trazendo flexibilidade e poder de barganha para que a empresa adote o modo de entrada mais oportuno, em função da estratégia adotada para o empreendimento (Efrat & Shoham, 2012). Outra vantagem que pode ser citada é que ao realizar a venda direta ao mercado permite que os executivos da empresa mantenham uma relação direta com o mercado, compreendendo mais assertivamente as expectativas dos clientes do melhor produto/preço a ser entregue. (Knight & Cavusgil, 1996)

Empreendedorismo Internacional – a decisão dos sócios em atuarem internacionalmente, desbravando um mercado ainda desconhecido pelos atores do mercado nacional pode ser explorada na discussão com os alunos através da evolução da literatura e dos estudos de orientação empreendedora e empreendedorismo internacional (exemplos: Covin & Miller, 2014; Chandra, Styles & Wilkinson, 2009).

Redes de relacionamento – Pelos depoimentos de Fernando, fica bem claro que algumas pessoas chave foram fundamentais no processo inicial de internacionalização da Grifa Filmes, seja motivando, seja oferecendo oportunidades concretas de negócios. Evald, Klyver e Christensen (2011) estudaram justamente a importância do efeito do capital social e humano nas intenções exportadoras de novos empreendedores. Leonidou et al. (2007), por sua vez, destacam as redes de relacionamento internacionais como um dos fatores que estimulam pequenas empresas a exportarem. Assim, o tema das redes de relacionamento em negócios internacionais poderá ser discutido com os alunos, usando o caso de ensino como exemplo ilustrativo.

Alternativas Estratégicas - A Grifa estabeleceu um posicionamento estratégico e uma atuação internacional que pode ser considerada de sucesso, através de uma estrutura enxuta e otimizada (Madsen & Servais, 1997). O mercado interno durante muitos anos foi considerado pela empresa como desfavorável ao crescimento das produtoras independentes, mesmo com as novas leis de proteção e fomento ao audiovisual que vigoravam desde 2005 no país (Leonidou et al., 2007).

Porém, com a entrada da Lei 12.485 surgia uma nova oportunidade de "mercado" que poderia reorientar o direcionamento estratégico da produtora, desviando-a de seu foco inicial, dedicado exclusivamente ao mercado exterior (Andersson, 2011). Contudo, os executivos terão de reavaliar seu posicionamento estratégico e correm o risco de não terem condições de equilibrar sua atuação nos dois mercados, o nacional e o internacional, podendo perder seu foco e afetar consideravelmente seu negócio, já bem estabelecido internacionalmente em detrimento de uma possibilidade que pode não ser confirmada (Ghoshal & Mintzberg, 1994). Surgem então algumas questões que podem ser exploradas com os alunos para o desenvolvimento de recomendações aos executivos: Quais as vantagens e desvantagens de implementarem uma atuação mais agressiva no mercado brasileiro? O modelo de coprodução pode ser utilizado nacionalmente ou será necessário que a empresa realize investimentos e estabeleça uma estrutura corporativa compatível?

Metodologia

Este caso foi elaborado a partir de fontes primárias e secundárias, incluindo entrevistas com os sócios da empresa.

Bibliografia Recomendada:

- Andersson, S. (2011), International entrepreneurship, Born Globals and the theory of Effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 18, n. 3, pp. 627–643.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, pp. 99–120.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), pp. 30–61.
- Coviello, N. & Martin, K. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 4, pp. 42–67.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), pp. 11–44. doi:10.1111/etap.12027.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. *International Business* (Vol. 70). doi:10.2307/2620758.
- Figueira, A. R., & Mello, R. C. de. (2015). *Negócios Internacionais - Perspectivas Brasileiras*. (1ª ed.). Rio de Janeiro. Editora Elsevier.

- Efrat, K. & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, v. 47, n. 4, pp. 675–685, out. 2012.
- Evald, M.R., Klyver, K., & Christensen, P.R. (2011). The effect of human capital, social capital, and perceptual values on nascent entrepreneurs' export intentions. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1): pp. 1-19.
- Ghoshal, S, & Mintzberg, H. (1994) Diversification and Diversififact, *California Management Review*, vol. 37, n. 1, pp. 8-27, Fall 1994.
- Knight, G. & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In: Cavusgil, S. T. (Ed.). *Advances in international marketing*. 1ª ed. Emerald Group Publishing Limited: vol 8, 1996. pp. 11–26.
- Laufs, K. & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: a systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6): pp. 1109-1126.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6): pp. 735-770.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, v. 6, n. 6, pp. 561–583.
- Mcdougall, P.; Oviatt, B. & Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, pp. 59–82.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, pp. 79–91.
- Zahra, S. a., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), pp. 129–146. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.005

O QUE ACONTECEU DEPOIS?

A orientação estratégica da produtora continua focada em projetos que sejam vendáveis no mercado internacional e na geração de um ou dois grandes projetos para exportação. Contudo, com a criação do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), gerido por ANCINE e BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), a Grifa Filmes decidiu aproveitar as oportunidades para a geração de conteúdo nacional, no mesmo modelo de coproduções internacionais, o que permitiu um aumento expressivo no faturamento da empresa.

Com a demanda do mercado interno a empresa decidiu, também, expandir seu portfólio de conteúdos e incluir a dramaturgia nas produções desenvolvidas. Com isso, a representatividade do novo produto aumentou sua participação no faturamento, porém, este último é direcionado ao mercado nacional.

Segundo Fernando, “agora a origem de receitas está em pouco mais de 60% proveniente do mercado nacional e o restante dos mercados estrangeiros”. À época em que o caso foi escrito, essa relação estava equilibrada em 50% nacional e 50% internacional.

Fernando comenta que “além da Lei 12.485 e do FSA, o mercado de TV por assinatura cresceu muito nos últimos três anos, passando de quatro para mais de 20 milhões de assinantes, o número de canais disponíveis, já passam de duzentos, contra menos de 100 há até dois ou três anos atrás, e há exibidores novos concorrendo, como os serviços de streaming por Internet tais como NetFlix, Crackle e outros.

O número de produtoras também aumentou demais nos últimos dois anos, chegando a 280 em SP e 560 produtoras independentes em todo o Brasil, segundos dados da ABPI (Associação Brasileira dos Produtores Independentes). Novos entrantes surgiram muito em função da nova lei, que aumentou significativamente a demanda de conteúdo nacional.

Devido ao elevado número de canais na TV Paga, que em 2015 passam de 220, os exibidores (canais e grupos de comunicação) procuram conteúdo relevante e de qualidade para sua grade de programação, a fim de manter o interesse da audiência. Houve uma preocupação de que a obrigatoriedade da lei abriria espaço para produções brasileiras independentes de baixa qualidade, o que na prática não ocorreu. Simplesmente, para não perder qualidade da grade de exibição, os canais só selecionavam projetos com bom enredo, qualidade de conteúdo, de atores, e de produtoras sérias, com nome no mercado, o que excluiu produtoras criadas sem critério do dia para a noite e projetos que não estivessem comprometidos com essa visão, acredita Fernando.