O casamento da indústria cinematográfica com o marketing internacional

Ao longo do tempo, o cinema americano acertou seus passos e partiu rumo ao mercado externo com o objetivo de maximizar lucros e evitar a falência de estúdios

Por Edmir Kuazaqui

para fins educacionais

Sucesso de crítica e bilheteria, *Batman Begins*, de Christopher Nolan, arrecadou US$ 200 milhões nas primeiras semanas de veiculação, em 2005. O bom desempenho deu origem a trilogia *Batman, o cavaleiro das trevas*, que gerou um lucro excepcional para a Warner

DIVULGAÇÃO

Sem fins educacionais.

Marketing internacional é um conceito criado por Philip Kotler, na década de 1980, que traduz a importância de as empresas desenvolverem suas estratégias e negócios globalmente. Na década seguinte, a sua frase "Pensar globalmente, agir localmente" marcaria definitivamente essa ideia.

Como professor de administração e relações internacionais, defendo a tese de que o conceito não deve ser aplicado somente à exportação (como boa parte das empresas e pessoas o faz), mas a todos os segmentos de negócios.

No setor cinematográfico mundial, por exemplo, essa ideia tem ganhado espaço, pois antes a receita local das bilheterias dos cinemas era a mais importante para o negócio. Em segundo lugar, vinha a venda das produções para a televisão, diferentemente do que ocorre hoje, quando prepondera o pensamento global. Assim, já foi o tempo em que uma produção podia ocasionar a falência de um estúdio de cinema, como ocorreu com *Heaven's Gate* (*Portal do Paraíso*, 1980), de Michael Cimino, que custou em torno de US$ 50 milhões para o estúdio Paramount, mas rendeu apenas cerca de US$ 1 milhão no mercado americano, fazendo com que o estúdio pedisse concordata. Já em 2012, *John Carter*, produção de US$ 200 milhões, foi um retumbante fracasso do estúdio Disney, que nem por isso faliu. O filme custou, ainda, outros US$ 100 milhões em marketing totalmente equivocado, que influenciou negativamente nos resultados do estúdio no referido período. Mundialmente, deveria faturar pelo menos US$ 700 milhões para recuperar o capital. Chegou a US$ 269 milhões. O erro foi tão grave que forçou a demissão do presidente do estúdio, Rich Ross.

Com base em alguns artigos publicados em revistas especializadas, como *Preview*, *Monet*, *Cinema Brasileiro* e a saudosa *Set*, e em fontes virtuais (como a IMDb, por exemplo), apresento a seguir um panorama atual da indústria cinematográfica, em especial a norte-americana, e seus desdobramentos contextualizados com o marketing internacional.

No cinema contemporâneo, existem várias formas de lançar uma obra no mercado nacional e no exterior. No passado, as produções da maioria dos países eram direcionadas exclusivamente para o respectivo mercado doméstico, e poucos eram os filmes que tinham condições de serem conhecidos fora das fronteiras de seu país de origem ou de ter um destino diferente, além de sua exibição nas salas de cinema, como a venda direta para a televisão. Episódios como o do *Portal do Paraíso*, de Cimino, acabaram obrigando as grandes produtoras a adotar critérios mais seletivos na escolha das produções, além de otimizar custos, reduzir despesas e optar por outros meios de veiculação. Tais critérios foram requisitos para a obtenção de financiamentos e seguros bancários, com a imobilização dos recursos financeiros do estúdio durante o período da produção e comercialização do filme. Passaram a ser efetuadas parcerias com empresas de produtos (como brinquedos) e venda de espaços dentro dos filmes, a título de exposição de marcas.

A partir de 2006, o *crowdfunding* se tornou uma opção de financiamento, não necessariamente relacionada diretamente aos riscos comerciais finais, mas como forma rápida para viabilizar a produção de um filme. Essa ideia do jornalista americano Michael Sullivan consiste num *funding* cujos recursos são obtidos a partir de empresas

DIVULGAÇÃO

Em 1980, Michael Cimino gastou US$ 50 milhões para produzir *Heaven's Gate* e levou o estúdio Paramount a pedir concordata, pois o filme rendeu apenas US$ 1 milhão no mercado americano

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

DIVULGAÇÃO

Apesar de seu heroísmo e seus efeitos especiais, *John Carter – Entre dois mundos* se transformou em um grande desastre de bilheteria. Lançada em 2012, a produção, de US$ 200 milhões, faturou bem menos que o esperado, mas nem por isso levou o estúdio da Disney à falência

e, principalmente, pessoas físicas comuns (e outras nem tanto, como o diretor e produtor Steven Soderbergh). Esses "doadores" obtêm reciprocidade na divisão dos lucros ou recebem outras formas de pagamento, como produtos autografados ou um jantar com o diretor do filme. Exemplo disso foi o filme *Veronica Mars: A jovem espiã*, longa-metragem inteiramente financiado por fãs da série de TV homônima, que será lançado no dia 14 de março de 2014. Segundo os sites *Kickstarer*, *Catarse* e *Cineasta.cc*, a campanha de arrecadação na internet rendeu o montante de US$ 5,7 milhões, para o diretor Rob Thomas, que, em março do ano passado se uniu à atriz Kristen Bell, protagonista do seriado americano – que foi exibido entre 2004 e 2007 –, para lançar a tal campanha. Em apenas quatro horas, eles receberam US$ 1 milhão em doações – metade da meta inicial que havia sido estipulada por Thomas. O sucesso da ação de *crowdfunding* motivou outros produtores, diretores e atores a procurar essa forma de financiamento.

Independentemente das críticas a respeito desse tipo de financiamento (pois existem riscos para os pequenos investidores e, às vezes, por serem milhares de doadores, há dificuldade para citá-los no final do filme), esse novo formato permite ao público ter acesso a filmes diferentes daqueles feitos pelas grandes produtoras, sempre preocupadas com a Taxa Interna de Retorno (TIR) e outros indicadores econômicos financeiros em detrimento da disseminação cultural que um filme pode gerar.

O caminho de uma obra

De olho nos resultados financeiros, no merchandising e no mercado de vídeo e redes de tevê, os empresários da indústria cinematográfica americana focalizam seus esforços no lançamento dos filmes em outros países. Deixam de lado os filmes de arte, que necessitam de um trabalho todo especial e representam menos de 1% do faturamento do cinema mundial, para priorizarem as

grandes produções hollywoodianas e, em menor escala, as bollywoodianas. Também chamadas de *blockbuster* e *mainstream*, essas superproduções se caracterizam pelo forte apelo no roteiro, pela presença de atores e atrizes consagrados, por constituírem cerca de 80% do cinema mundial e terem um esquema operacional bastante simplificado de atuação nos mercados externos.

Geralmente, a estreia local ocorre em grandes feriados nacionais e é precedida por campanhas publicitárias de milhões de dólares. O filme *remake Gojira*, isto é, *Godzilla*, estreou no Memorial Holiday, em 1998, seguindo a mesma estratégia de *Independence Day*, da dupla Dean Devlin e Roland Emmerich. O filme, antes de ser lançado, teve uma apresentação especial no encerramento do Festival de Cannes, em 1998. A partir do próximo ano, os dois filmes terão *remakes*, com linguagem atualizada para a geração Y. Um ano antes da estreia de *Independence Day*, o filme *Jurassic Park: The Lost World* foi lançado nesse mesmo final de semana e faturou, em bilheteria, US$ 90 milhões, tornando-se o segundo maior sucesso de 1997. Esses exemplos mostram que, inicialmente, o marketing deve ser concentrado localmente, sendo válidas diferentes ações para que a bilheteria se realize de forma efetiva.

Outro exemplo é o filme *Batman Begins*, de Christopher Nolan, que obteve boa bilheteria na semana de estreia, em 2005, porém, quando projetado convencionalmente, o valor arrecadado não justificaria uma sequência. Entretanto, a propaganda informal positiva dos que assistiram ao filme e a classificação CinemaScore fizeram com que a bilheteria se repetisse nas três semanas seguintes, ultrapassando a marca de US$ 200 milhões, o que justificou o investimento em novas produções sobre o mesmo tema.

Depois da estreia local, o filme parte para ser lançado mundialmente. Tal estratégia costuma ser precedida por *press releases*, inserção de reportagens em veículos de comunicação, visitas de atores e diretores, apresentações especiais (para a obtenção de crítica favorável pelos diferentes influenciadores de opinião) e grandes ações promocionais no intuito de cativar o público em geral. Às vezes, uma certa confidencialidade torna o evento mais atrativo. Produções como *Guerra Mundial Z*, de Marc Foster, e *O Homem de Aço*, de Zack Snyder, garantem exposições, às vezes espontâneas, nos meios de comunicação, melhorando o resultado das bilheterias regionais. A bem da verdade, o Ciclo de Vida do Produto (CVP) cinematográfico é

LATINSTOCK

Rich Ross, presidente do estúdio Disney, foi demitido após o fracasso do filme *John Carter – Entre dois mundos*, que deveria faturar US$ 700 milhões para recuperar o capital. Mas atingiu apenas uma receita de US$ 269 milhões

bastante diferente de produtos e serviços convencionais, pois geralmente sua primeira fase é caracterizada por um grande período de pesquisa e planejamento, que culmina na pré-produção. Todas as fases seguintes, considerando somente o filme, são curtas, mas exigem esforço e controle antecipados e pesados. Essa etapa envolve desde a comunicação prévia para gerar demanda primária, na ocasião do lançamento, até outras produções concorrentes diretas e indiretas, implicando também negociação prévia com o distribuidor. Exemplo dessas características diferenciadas é o filme *João e Maria*, de Tommy Wirkola, cuja bilheteria nos EUA não justificaria uma sequência, porém a bilheteria mundial, aliada ao baixo custo da produção, sugere que esta possa ocorrer.

Hoje, as superproduções americanas utilizam inúmeros canais de distribuição. Um deles é o *pay-per-view*. Dependendo da duração do sucesso do filme e dos esquemas de merchandising, essa é uma possibilidade, depois de um período de três a seis meses. Outra possibilidade é o *sell through*, isto é, a comercialização para uso doméstico, depois de no mínimo outros três meses.

Já os DVDs oferecem recursos extras para os apaixonados por cinema. Além do filme, eles apresentam uma série de conteúdos adicionais, visando estimular a compra em pacotes especiais. *O Hulk*, de Ang Lee, rendeu em torno de

DIVULGAÇÃO

O filme *Veronica Mars: A jovem espiã* estreia em março como o primeiro longa-metragem inteiramente financiado por fãs da série de TV. Em apenas dez horas, a campanha na internet arrecadou US$ 2 milhões em doações

US$ 130 milhões nas primeiras semanas no mercado americano, não se constituindo necessariamente num filme de grande bilheteria, porém vendeu mais de seis milhões de DVDs na semana de lançamento no mesmo mercado, tornando-se um grande sucesso no segmento de *home video* e possibilitando uma sequência. Nesse caso, destina-se a dois tipos de público: aqueles que comercializam e outros, como as pessoas físicas, para entretenimento.

Em outra frente, a TV a cabo é utilizada em um segundo momento. Mais de um ano após o lançamento, o filme é exibido na TV a cabo. Depois de mais um ano, a superprodução vai para a TV aberta, gerando o aluguel periódico e renovável a partir da negociação de pacotes com filmes e seriados.

Ainda é possível realizar um relançamento, como, por exemplo, a versão do diretor e remasterização, como ocorreu com a trilogia *Star Wars* ou *Gone With the Wind*, recomeçando um novo ciclo de vida nos cinemas. Fato é, por exemplo, que a atualização da tecnologia 3-D em *Avatar* (2010), de James Cameron, impulsionou um novo ciclo de vida comercial a outros filmes, como a trilogia *Jurassic Park*, em 2013.

Sem um final feliz?

Como o mercado americano tem sofrido quedas sensíveis na arrecadação das bilheterias, ora pela falta de criatividade e inovação nos roteiros, ora pelos erros de marketing regional e internacional, os investidores do setor mudaram suas estratégias em relação aos seus investimentos, bem como a forma de captação de receita. As produções passaram a ser realizadas em locais em que há facilidade de obtenção de incentivos fiscais e custos menores. Além disso, a receita agora é avaliada no desempenho total no mercado internacional, uma vez que a bilheteria mundial tem aumentado numa proporção maior (6%, em 2012) do que a dos Estados Unidos, muito pelo crescimento dos emergentes, como China e Rússia, e também pela novidade gerada pelo formato 3-D.

Observa-se que houve uma mudança na lógica dos estúdios, com a diversificação dos meios de divulgação. Nessa nova ótica, as sequências de *Capitão América* e *Thor* serão possíveis, considerando o mercado global e outros produtos de sustentação, como *Os Vingadores*. Atualmente, os mercados mais significativos e alvo das estratégias são: China, Japão, Reino Unido, França, Índia, Alemanha, Coreia do Sul, Rússia, Austrália e Brasil. Agora, de nada adianta desenvolver estratégias altamente criativas de comunicação integrada e de marketing internacional se não houver a oferta de um bom produto ao mercado consumidor. É isso que ocorre com *X-Men Origens: Wolverine* e a refilmagem de *The Day the Earth Stood Still*, que pecam pela qualidade do roteiro, ritmo da história e, principalmente, pelos conceitos nada criativos para os tempos atuais. O primeiro desvirtua o perfil do anti-herói e o segundo não estabelece vínculo com a sociedade atual. Se a versão original de Robert Wise (baseada no conto *Farewell to the Master*, de Harry Bates) debatia politicamente a Guerra Fria e nuclear, a refilmagem parte do pressuposto de que estamos impactando a natureza, mas necessitamos de redenção, sem que, contudo, haja uma discussão aprofundada sobre o assunto. E pensar que os especialistas da área cinematográfica ainda tentam entender a queda sucessiva das bilheterias... O roteiro é simples: basta pensar no marketing internacional e, principalmente, no respeito ao público!

Edmir Kuazaqui
Doutor e mestre em administração, pós-graduado em marketing, professor da ESPM, autor de livros, consultor e presidente da Academia de Talentos

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Fonte: Revista da ESPM, São Paulo, ano 20, n. 1, p. 112-117, jan./ fev. 2014.