

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n2c14>

OCEAN FILMS: OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA DE *PRODUCTION SERVICES* Ocean Films: challenges of a production services company

JOÃO RICARDO NOBRE MATTA – joaoricardomatta@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RENATO COTTA DE MELLO – renato@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, Brasil

LUCIANA PENNA BELLINI – luciana.bellini@hotmail.com

Faculdade Estácio de Sá – Juiz de Fora, MG, Brasil

Submissão: 06/07/2015 | Aprovação: 09/11/2015

Resumo

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Ocean Films é uma empresa em expansão, que atua no setor de economia criativa, no segmento de *production services*. Ela provê toda a infraestrutura necessária a produtoras de filmes cinematográficos, televisivos e publicitários. Criada para atender, exclusivamente, às demandas oriundas do mercado internacional, a empresa é líder nesse segmento no Brasil, e nos últimos dois anos passou a produzir, também, alguns poucos conteúdos para emissoras de TV nacionais. Hoje, ela se encontra diante de uma importante tomada de decisão com relação ao seu crescimento futuro: como expandir seus negócios internacionais? Deveria a empresa dedicar-se também ao mercado brasileiro?

Palavras-chave: Economia criativa, internacionalização, *production services*

Abstract

Headquartered in Rio de Janeiro, Ocean Films is an expanding company in the creative economy sector, operating in the *production services* segment. Its business consists in providing all the infrastructure necessary to film producers in the movies, television and advertising segments. Created to meet only the demands from the international market, the company leads its segment in Brazil, and during the last two years has began produce some content also for local TV stations. A decision needs to be made with respect to the foreign market: how to expand the business internationally? Should the company operate also in the Brazilian market?

Keywords: Creative economy, internationalization, production services

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Ocean Films é uma empresa em expansão, que atua no setor de economia criativa, no segmento de *production services*. Seu trabalho envolve a disponibilização de toda a infraestrutura necessária a produtoras de filmes cinematográficos, televisivos ou publicitários. A empresa é líder em número de *production services* de filmes no Brasil nos últimos anos.

Criada para atender, exclusivamente, às demandas oriundas do mercado internacional, a

Ocean Films, nos últimos dois anos, passou a produzir, também, alguns poucos conteúdos para emissoras de TV nacionais. Hoje, ela se encontra diante de uma importante tomada de decisão com relação ao seu crescimento futuro: como expandir seus negócios internacionais? Deveria a empresa dedicar-se também ao mercado brasileiro? E com relação ao mercado internacional, como expandir a base de clientes? Há diversos métodos de prospecção de clientes internacionais para *production services*, destacando-se a realização de viagens de negócios, as parcerias no exterior com outras empresas em negócios correlatos, o uso de agentes e a abertura de filiais. Apesar da experiência já adquirida com as diversas formas de atuação, havia aspectos positivos e negativos associados a cada uma, que deveriam ser analisados para a definição do novo plano de negócios da empresa.

Histórico da empresa

A Ocean Films resultou da busca de Cristian Marini, um produtor executivo independente argentino que realizava trabalhos de *production service* em seu país. Cristian necessitava do urgente apoio de uma produtora brasileira para a execução de um comercial de televisão, a ser filmado em Florianópolis e exibido na Argentina. Pesquisando no Google, Cristian localizou uma pequena produtora na capital catarinense, de propriedade de João Roni Garcia e Zahra Staub. Garcia tinha experiência como produtor e diretor de filmes publicitários, programas televisivos, documentários e videoclipes, e Zahra Staub era publicitária e atuante na área de produção, com dois anos de experiência nos Estados Unidos. Iniciaram-se as negociações por telefone, acordaram-se os detalhes, e o projeto foi finalizado com sucesso.

Após essa primeira incursão no mercado brasileiro, Cristian começou a fazer algumas pesquisas no Brasil e constatou que a atividade de *production service* era ainda incipiente no país. Enquanto na Argentina, na mesma época, havia cerca de 200 empresas trabalhando com produção internacional, no Brasil, somavam-se não mais de quatro ou cinco produtoras dedicadas a esse segmento. Assim, foram discutidas as bases da sociedade entre Cristian, João e Zahra, resultando na criação, em 1998, da Ocean Films – uma empresa para atender exclusivamente ao mercado internacional de produção de vídeos.

Ao final dos anos 1990, o câmbio brasileiro estava bastante favorável às produções internacionais de filmes no Brasil, como explicou Zahra: “Naquela época, um mesmo filme que custaria US\$ 200 ou 300 mil na Europa, aqui no Brasil, não custaria mais do que US\$ 150 mil. Foi um período de muito crescimento do nosso mercado”.

Atualmente, a Ocean Films caracteriza-se pela seguinte estrutura: no Rio de Janeiro, instalada numa espaçosa e confortável casa, em um bairro de classe média, conta com 14 funcionários; em Buenos Aires, dividindo espaço com outra produtora, com melhor estrutura física e por um custo mais acessível, conta com um sócio local, que detém 25% da empresa, um produtor executivo e mais duas assistentes de produção, totalizando quatro funcionários. Nas palavras de Zahra: “Lá, dividimos os custos de secretárias, *boys*, contabilidade etc. Fica ótimo para as duas empresas”.

Embora o faturamento da Ocean Films não seja divulgado oficialmente, a filial argentina já representa quase 20% do faturamento do Brasil, o que é considerado muito positivo por Zahra: “Estamos bem satisfeitos com o escritório da Argentina, porque tem apenas dois anos de vida e já tem deixado um bom lucro”.

O setor de *production services*

As empresas de *production services* atendem diretamente as agências de publicidade e seus anunciantes, assim como outras empresas do setor audiovisual (produtoras de filmes para redes e canais de televisão e para cinema). A diferença de uma empresa de *production service* para uma produtora convencional é o fato de a primeira não ter um diretor de gravação em seus quadros. Isso permite que ela forneça toda a estrutura e suporte – atores, espaços para locações, equipamentos

necessários aos trabalhos de filmagens – para que um diretor internacional, por exemplo, venha ao país e dirija um filme da forma que desejar.

As empresas desse segmento são naturalmente internacionalizadas, já que nascem com a função específica de atender a empresas estrangeiras que desejam produzir filmes (principalmente comerciais) em localizações no Brasil. De modo geral, as empresas tendem a ser pequenas, mas flexíveis, contratando os recursos necessários dentro de cada projeto. O Anexo 2 apresenta uma relação de empresas brasileiras do segmento.

Assim, qualquer ação internacional – seja ela para dentro ou para fora – apresenta relacionamentos complexos entre vários prestadores de serviço, desde autônomos (*free-lancers*) até produtoras, agências domésticas e internacionais e anunciantes. Na produção de comerciais, há uma grande variedade de especialistas que é utilizada em diferentes momentos, requerendo conhecimentos especializados. Nos processos de internacionalização, a complexidade das interconexões em rede é ainda maior, exigindo alta qualidade de coordenação formal e informal entre os participantes.

De maneira geral, os países competem para atrair produtoras de filmes, publicitários ou não, para suas localizações. A atratividade de uma localização reúne uma combinação de beleza natural e espaços urbanos interessantes (por exemplo, prédios históricos ou áreas urbanas com características especiais), infraestrutura para produção de filmes, oferta de serviços de produção de boa qualidade e regulamentação facilitadora. As vantagens são, de modo geral, menos os lucros advindos da atividade, que tendem a ser pouco relevantes para o país, mas a divulgação de suas belezas naturais e arquitetura, que podem impactar o turismo. Um caso exemplar é o da Nova Zelândia, cujo turismo expandiu-se consideravelmente após a filmagem da série *O Senhor dos Anéis*. O Rio de Janeiro, onde se localiza a Ocean Films, é considerado internacionalmente uma cidade com grande beleza natural e com pontos urbanos interessantes, como é o caso das favelas cariocas, que já atraíram diversos cineastas. Além disso, graças à localização da Rede Globo de Televisão na cidade, encontra-se disponível uma boa variedade de prestadores de serviços necessários à produção de filmes, de qualidade compatível com os padrões internacionais.

No entanto, o setor de *production services* brasileiro defronta-se com diversos obstáculos a seu crescimento e consolidação, tanto externos quanto internos. No que se refere aos obstáculos internos, salientam-se o pequeno tamanho das empresas e a questão da profissionalização da gerência. As empresas do setor são, em geral, muito pequenas, o que faz com que não tenham capacidade de conduzir vários projetos simultaneamente. Paralelamente, o pequeno tamanho costuma estar associado à baixa profissionalização da gestão, já que a contratação de gestores profissionais é difícil para essas empresas. Ainda em função dos aspectos mencionados, as empresas tendem a apresentar baixo nível de capitalização. Já entre os obstáculos externos, listam-se os problemas de infraestrutura local, burocracia governamental e falta de profissionais bilíngues, além das variações cambiais, que afetam o custo dos serviços realizados no País.

Modus operandi da Ocean Films

Como a direção da Ocean Films acredita que cada diretor que vem filmar no Brasil deseja um tipo específico de equipamento (luz, câmera, lentes etc.), a empresa não dispõe de parque de equipamentos técnicos, por considerar contraproducente e contrário a sua política de qualidade, ou seja, não possuindo seus próprios equipamentos, ela tem maior liberdade para alugar exatamente o que o cliente deseja, não tendo que contar com o aluguel de equipamentos pelo cliente. De acordo com Zahra, o mercado brasileiro possui boas empresas de locação de equipamentos, e a Ocean Films procura utilizar, de maneira rotativa, os bons fornecedores.

Para os sócios da Ocean Films, uma das principais vantagens de trabalhar com *production service*, em comparação com o modelo tradicional, é a diferente relação que se dá entre agências de propaganda e produtoras, o que significa que o modelo internacional é mais respeitoso e mais profissional em todos os

níveis. Não ocorrem, no modelo internacional, imprevistos comuns no Brasil, tais como aprovações no domingo para que as cópias de veiculação cheguem segunda-feira nas emissoras, ligações telefônicas na terça-feira para que tudo seja filmado na quinta-feira, levando toda a equipe de produção a trabalhar sem planejamento.

Por acreditarem que “o grande capital da Ocean são as pessoas”, os sócios orgulham-se do seu modelo de gestão: todos os funcionários recebem, além de seus salários regulares, de acordo com o mercado de produtoras, um adicional variável, referente ao lucro da empresa. Isso é uma forma de incentivar e motivar os colaboradores, como explicou Zahra Staub: “Todos na empresa, sócios e funcionários, são muito empenhados. No dia seguinte ao parto da minha filha, meu sócio colocou o *notebook* do meu lado e pediu que eu respondesse a um *e-mail* de um cliente”.

A produtora executiva afirma que um dos segredos da Ocean Films é o preço justo pelo que é ofertado e que, por conta desse conceito de só oferecer serviços de alta qualidade, os clientes ficam satisfeitos e, por consequência, acabam fidelizados.

“Só que tem concorrentes no mercado que trabalham com time B e C, com motorista B e C, que contratam técnicos fora do sindicato, e que, por isso mesmo, aceitam trabalhar por valores mais baixos. Não trabalhamos com essa política. Trabalhamos *top* em equipe, *top* em equipamento, todo mundo com seguro, todo mundo pago de forma correta e, no final, isso faz diferença na qualidade.”

A empresa relata dificuldades de infraestrutura no Brasil, que tornam difícil e oneram o trabalho de *production services*. Entre elas, destacam-se os demorados processos burocráticos, que criam incertezas e podem levar até mesmo ao cancelamento de um projeto.

Diferentemente de diversos outros segmentos da publicidade, a falta de financiamento não é um problema para as empresas de *production service*, em função das características específicas desse segmento: as empresas que a ele pertencem têm por prática internacional receber 50% do valor total do orçamento no momento em que ele é aprovado. Além disso, no mínimo um dia antes da filmagem, mais 40% do orçamento são creditados na conta da produtora. Isso significa que apenas 10% do valor total restam como saldo a ser pago após a filmagem. Esse procedimento é o oposto do que é praticado pelos clientes nacionais, que não têm por hábito darem sinal para fechamento de contrato. Além disso, após negociação, a Associação Brasileira das Produtoras conseguiu que fosse garantido às produtoras, pelos clientes, um pagamento de 50% em 30 dias após a filmagem e os restantes 50% em 60 ou 90 dias. Assim, o modelo de pagamento nacional dificulta a viabilidade de uma produção, pois, além do risco de inadimplência, a produtora teria que arcar sozinha com custos de pré-produção, além dos impostos que passam a ser devidos a contar da data da emissão de nota fiscal.

Processo de internacionalização

Desde sua concepção, o foco da Ocean Films concentra-se no mercado internacional de *production services*. Inicialmente, a empresa tinha como objetivo atender somente a grandes projetos de produção, mas, com o passar do tempo, os sócios perceberam que essa decisão poderia ser prejudicial no longo prazo e que deveria ser repensada. Por outro lado, devido a peculiaridades da atividade, sempre relacionadas ao envolvimento de tempo necessário em cada projeto e em cada detalhe, a Ocean Films tinha muita dificuldade de atender a pequenos projetos, como narra Zahra:

“Basicamente, a Ocean Films é uma empresa de *production service* no modelo *butique* e não *factory*, ou seja, atende a cada cliente de forma customizada, procurando desenhar, cuidadosamente, cada projeto com qualidade e preço coerente. É um atendimento pessoal. Isso demanda muito envolvimento do

produtor executivo e de todos do projeto. Significa, também, estar fisicamente presente em todos os momentos do processo de produção. Desde a chegada do diretor ao aeroporto, nas locações, seleções de *casting*¹, no dia da filmagem, e por aí vai.”

Por conta disso, dois anos após o nascimento da própria Ocean, a empresa criou um departamento chamado “Playground”, em que os clientes internacionais contam com o suporte da Ocean Films para projetos com menores custos, com nível menor de envolvimento, embora não de menor qualidade. Com esse departamento, a empresa não precisaria mais recusar pequenos projetos de clientes grandes, o que era indesejável tanto por parte de clientes como por parte da própria Ocean. Zahra Staub acredita que não atender a um cliente, em um pequeno trabalho, poderia gerar descontentamento e, o que é pior, “abrir porta” para que o cliente buscasse outras empresas no Brasil que pudessem atendê-lo – o que, no longo prazo, poderia causar a perda definitiva de bons clientes e o crescimento da concorrência.

A questão do foco da Ocean Films é também considerada, pela direção da empresa, um de seus diferenciais, visto que 100% de seus clientes estão no mercado externo. Por isso, não trabalha com agências de publicidade brasileiras, a não ser que, por intermédio de algum parceiro no exterior, a agência brasileira seja envolvida na produção. Trabalhar com agências brasileiras significaria ter um diretor “na casa”, explica Zahra. Isso não só limitaria a atuação da Ocean Films, que ficaria restrita ao estilo de trabalho de determinado diretor, como encareceria os custos fixos, tendo em vista os altos salários dos bons diretores, tanto no mercado brasileiro quanto no internacional.

O único tipo de trabalho da Ocean Films que não está direcionado exclusivamente ao mercado internacional é a produção de filmes e programas para TV, uma demanda que surgiu e está se ampliando consideravelmente, por conta de recentes mudanças na legislação brasileira (implementadas no início de 2012), o que leva as emissoras a terem que produzir por meio de produtoras independentes. Essa legislação provocou grande alteração no mercado: diferentemente do que ocorria antes, as empresas de televisão de grande porte (Organizações Globo, Sony do Brasil, Fox do Brasil etc.) não podem mais produzir todo o seu conteúdo, e essa obrigação de terceirizar cerca de 80% dos serviços gerou um novo e promissor segmento de mercado para as produtoras. Por conta disso, a Ocean Films já vem produzindo, com sucesso, programas inteiros de TV para emissoras internacionais, como o *reality show* produzido para a MTV da Índia – integralmente rodado no Brasil – e o programa *Amazing Race América Latina* – rodado no Chile, na Argentina e no Brasil.

Quanto à divulgação, com o passar do tempo, a Ocean Films vem mudando esse trabalho. Há uma década, a empresa anunciava de modo convencional em anuários internacionais de produção (*Shots*, *Camps* e *Location Guide*, entre outros) nos quais, segundo Zahra, há seções específicas de empresas de *production services* para quem deseja fazer parte desse mercado:

“Normalmente, os anuários faziam divisões por países, e, quando você abria a parte do Brasil, via quem atuava em cada setor, quer fosse de *production company*², tipo a O2, Conspiração etc., ou na parte de *production services*, onde era possível encontrar a Ocean Films, a OAF, a Meat Planet etc. Antigamente, todo mundo comprava. Era a forma de saber o que acontecia no mundo.”

A Ocean Films ainda anuncia em revistas especializadas de propaganda ao redor do mundo, entre as quais a *Shots Magazine*. Além disso, quando uma revista de prestígio dedica uma edição especial ao

¹ Expressão em inglês que significa seleção de elenco de uma produção publicitária, quer seja em vídeo ou impressa. Vários modelos ou atores são chamados, sendo selecionados os que mais se adequam ao perfil da produção.

² *Production company* é a expressão em inglês que define as produtoras convencionais, que possuem seus diretores contratados, diferentemente das *production services*.

Brasil, a empresa insere grandes anúncios de destaque, como ocorreu, diversas vezes, no *Daily Cannes*, que ainda permite, como reciprocidade ao anúncio veiculado, publicar um conteúdo editorial ou entrevista.

No que tange aos meios de comunicação digitais, Zahra reconhece ser uma das fragilidades da empresa: seu *site* www.oceanfilms.com.br (ver Figura 1), feito há mais de cinco anos, deve ser totalmente refeito, encontra-se apenas com a versão em inglês, e, nas versões em português ou espanhol, aparece com a expressão “em construção”; sem “ranqueamento” nas buscas orgânicas³ no Google, além da versão www.oceanfilms.com, que se encontra ainda com a expressão “coming soon” e com apenas uma imagem e um endereço eletrônico para contato (ver Figura 2).

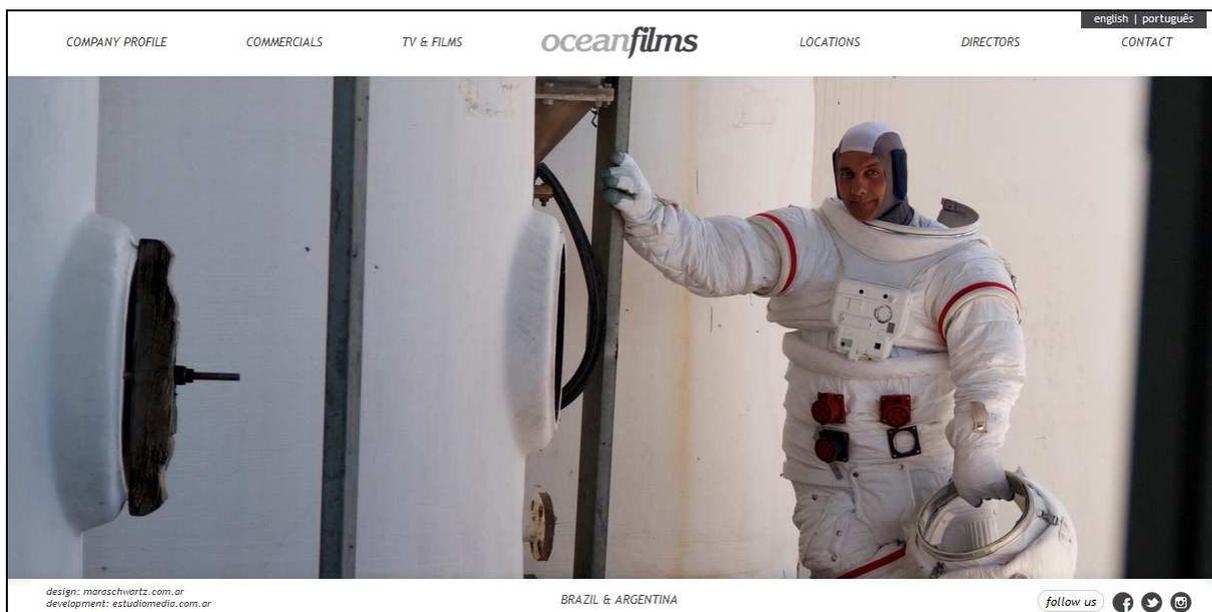


Figura 1: *Website* em inglês, domínio www.oceanfilms.com.br

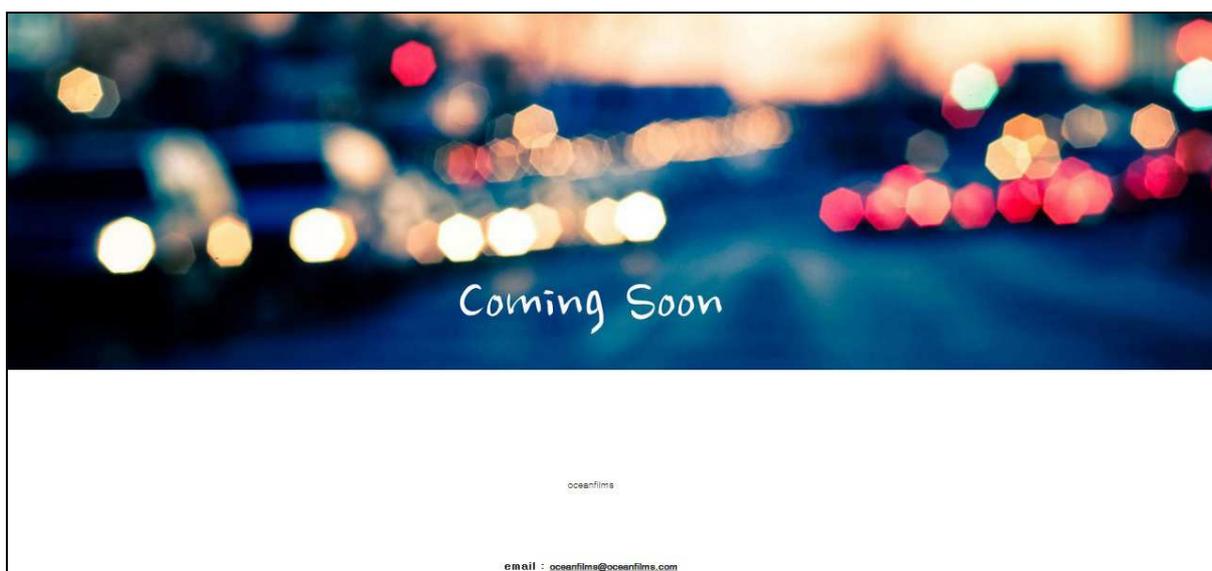


Figura 2: *Website* em inglês, domínio www.oceanfilms.com

³ Uma busca orgânica é o processo que faz com que os usuários da internet possam realizar pesquisas na rede por meio das listagens dos motores de busca, ao contrário do que ocorre com listagens de resultados, onde podem constar publicidade paga e anúncios exibidos entre os resultados de procura.

Processos de captação de clientes

Apesar de o trabalho de veiculação de anúncios ser considerado importante, os gestores da Ocean Films consideram que o aspecto de redes de relacionamento é fundamental em seu negócio. Diante disso, implementaram a prática de *business trips*, ou seja, viagens de negócio com regularidade: a empresa analisa os países e mercados mais propensos a investirem em *production services*, no Brasil, naquele período, e os dirigentes viajam para apresentar, pessoalmente, a empresa e seu portfólio. O processo é cuidadosamente analisado, tendo em vista os altos custos envolvidos e a baixa garantia de retorno para viagens desse tipo. A atividade é restrita aos sócios, não só pela responsabilidade de “vender a empresa”, mas pela necessidade de se criarem relacionamentos pessoais, que fazem com que a forma de realizar o negócio mude “completamente quando as pessoas se conhecem pessoalmente”, segundo Zahra.

O processo de organização de uma *business trip* na Europa é complexo e, de certa forma, arriscado financeiramente, visto que os personagens importantes das agências de propaganda de grande porte são pessoas com agendas apertadas e disputadas, impossibilitando, portanto, agendamento com grande antecipação. Na Europa, a Ocean foca seus esforços de *business trip* principalmente na Inglaterra – seu melhor mercado. O que os dirigentes da Ocean Films procuram fazer é tentar agendar reuniões com duas ou três semanas de antecedência, sempre de “modo casual”, com uma abordagem do tipo: “Estarei aí no seu país e sua cidade entre os dias tal e tal. Acha que poderíamos agendar uma reunião?”. Outro ponto fundamental é o envio do portfólio, antecipadamente, pois os dirigentes da empresa acreditam que seus trabalhos e clientes “falam por si próprios”, visto que já trabalharam com as maiores e mais importantes agências e clientes do mundo.

Na Europa, a proximidade das agências otimiza tempo (e custos), permitindo que várias visitas diárias sejam feitas em países como Inglaterra, onde grande parte das agências fica concentrada no bairro do Soho, em Londres. Na Inglaterra, o modelo de *network* é o que prevalece, e a política do “quem não é visto, não é lembrado” parece ser o mais importante. Com efeito, mesmo com anos de visitas e trabalhos realizados para uma infinidade de parceiros comerciais – clientes, produtoras e agências de publicidade – em quase todas as partes do mundo (ver Anexo 1), a produtora executiva continua visitando os ingleses, ao menos uma vez por ano. Apesar disso, há algumas mudanças em curso no formato das visitas: antes, restritas a apresentações formais de portfólio e trocas de cartões de visita, com o passar do tempo, elas tomaram a forma de almoços informais, jantares e *happy hours* com os mesmos parceiros: “Depois de quase 15 anos, eu não tenho mais que sentar na frente de um produtor ou diretor com quem eu já filmei seis vezes e vender o Brasil. Então vamos almoçar juntos, pergunto sobre a filha, sobre a esposa, falo de vinho etc.”. Para exemplificar essa preocupação com os relacionamentos, Zahra relatou uma ocasião em que mandou recepcionar o filho de uma cliente no aeroporto do Rio, proporcionando toda a estrutura e suporte para que sua estadia na cidade fosse tranquila e satisfatória.

Já nos EUA, o processo é um pouco diferente. Zahra Staub acredita que o mercado norte-americano é mais estabelecido e profissional, e a figura do agente representante é disseminada, devido, provavelmente, à cultura da indústria do cinema:

“Nos Estados Unidos, todo mundo tem agente. Nós sempre vendemos a produtora dessa forma. Porém, os EUA têm essa cultura de trabalhar muito com representações. Tem representante para tudo. Tem representante de diretor, tem representante de diretor de arte... A verdade é que, nos Estados Unidos, você nunca fala direto com a pessoa. É tudo através de representantes. E eles confiam nesse modelo.”

Em virtude disso, a partir de 2005, a direção decidiu contratar um agente para representar a empresa no mercado norte-americano. Esse agente tem um negócio de *global production network*, ou seja, uma empresa que representa, com exclusividade recíproca, empresas de *production service* pelo mundo nos mercados dos Estados Unidos e do Canadá. A partir do contrato assinado entre as partes, todos os trabalhos que surgem para serem feitos no Brasil são direcionados à Ocean Films, e todos os trabalhos que venham do mercado norte-americano ou canadense remuneram o agente, mesmo que tenham chegado sem sua intermediação. Esse tipo de acordo, com o tempo, foi dando certo e ganhando corpo, de modo que o modelo atual já envolve totalmente o agente em todos os projetos originados desses dois países.

Em termos de perspectivas de mercado de trabalho, Zahra considera que, no mercado mundial de produção de comerciais, por mais que haja competição, sempre há oportunidades para quem quer trabalhar, até porque o problema de falta de mão de obra é constante, visto que a formação de novos talentos é lenta e sempre ocorre com resultados modestos no decorrer dos anos. O trabalho de relacionar-se com o cliente no exterior exige aptidão, além do conhecimento específico de todas as etapas do processo de produção, incluindo os custos. O risco financeiro envolvido em cada orçamento é muito grande, e dúvidas quanto a possíveis custos, eventualmente não previstos inicialmente, podem fazer com que um orçamento aumente muito e inviabilize a proposta comercial. Esse é o diferencial de uma empresa que tem muita experiência nesse segmento, acredita Zahra, pois a Ocean, segundo ela, consegue prever, assertivamente, todos os custos que ocorrerão, sem precisar recorrer à inclusão de altas somas de valores nos orçamentos, para cobrir eventuais custos não previstos nos orçamentos aos clientes.

Quanto aos resultados obtidos com a internacionalização, embora a experiência da Argentina seja muito animadora, a direção da empresa não considera a expansão para outros países no curto prazo. A Ocean Films já havia recebido propostas de abertura em outros países, no mesmo modelo da Argentina, inclusive no Chile. No entanto, esse caminho de internacionalização para outros países ainda não havia sido percorrido, visto que o modelo ideal exige um parceiro local de confiança, o que não é considerado fácil de encontrar. Da mesma forma, houve estudos para a abertura de uma filial na Bolívia, onde a Ocean Films já trabalhou muitas vezes e identificou a inexistência do modelo de *production service*. Mas, em seus estudos preliminares, a empresa concluiu não haver volume suficiente para sustentar uma operação independente naquele país. Tendo em vista as características peculiares das atividades desenvolvidas em seu segmento de atuação, a abertura de filiais no exterior, mesmo com os razoáveis lucros colhidos na filial argentina, é vista com cuidado.

Um grande desejo dos sócios da Ocean Films é dispor de mais tempo para se dedicar a períodos longos de permanência no exterior, estreitando laços comerciais e ampliando suas carteiras de clientes para os trabalhos no Brasil e na Argentina. O mercado de Los Angeles, Califórnia, apresenta-se como uma alternativa muito promissora, considerando-se a possibilidade de um dos sócios estabelecer-se por um ano, com o propósito de criar uma rede de relacionamentos com agentes/representantes daquela região.

Perspectivas futuras

Os sócios da Ocean Films consideram que o mercado internacional foi e tem sido muito atraente e lucrativo. Mesmo assim, acreditam que as oportunidades no Brasil estão aumentando e não devem ser subestimadas. Em sua visão, a produção para TV tende a crescer muito nos próximos anos, tanto no Brasil quanto no exterior. No Brasil, há um *deficit* de horas de programação que começa a ser atendido de modo profissional pelas produtoras. Atualmente, as produtoras não mais oferecem produtos prontos às emissoras, e sim desenvolvem com elas, em parceria, programas que atendam suas necessidades de grade. Essa é uma tendência que deverá persistir, no Brasil e no exterior.

A atividade internacional, no entanto, deve continuar a ser a prioridade da empresa nos próximos anos. A busca por clientes na Europa e nos Estados Unidos deve continuar como carro-chefe do trabalho da Ocean Films e permanecerá no topo do planejamento estratégico da empresa. As questões que se colocam à direção são: (i) qual a importância relativa que a atividade no Brasil deve vir a ter no futuro, considerando as peculiaridades do ambiente brasileiro e internacional?; (ii) como expandir a clientela internacional, levando em conta os recursos e capacidades disponíveis à empresa?; e (iii) que outras ações estratégicas deveriam ser empreendidas? Em meados de 2015, ao preparar o plano estratégico da empresa para os próximos três anos, essas eram as questões com que deviam lidar os dirigentes da Ocean Films.

Anexo 1: Relação parcial de empresas de *production services* brasileiras

Empresa	Site	Escritórios
1500 Productions	http://www.1500brasil.com/	RJ, EUA
Amazon Verde Filmes	http://www.amazonverde.com/	Manaus
Bossa Nova Films	http://www.bossanovafilms.com.br/	SP
Brasil 21	http://www.brasil21.com/	Salvador
Cadline Productions	n.d.	Brasília
CaradeCão Filmes	http://www.caradecao.com.br/	RJ
CDI Virtual Brazil Films	http://www.brazilfilms.com/	SP, RJ, Los Angeles
Cinemar Production Serv.	n.d.	RJ
Cinerama Brasil	http://cineramabrasilis.com.br/	SP
Copacabana Filmes	http://www.copacabanafilms.com.br/	RJ
Draco Imagens	http://www.dracoimagens.com/	Salvador
Farol Filmes	http://www.farofilms.com.br/	SP
Five Corners Production	http://www.fivecornersproductions.net/	Califórnia, RJ
Floripa Productions	http://www.floripa-productions.com/	Florianópolis
Focus Films	http://www.focusfilms.com.br/	RJ
FSR Produções	http://www.fsr.com.br/pt/	RJ, Buenos Aires
GreenGo Films	http://www.greengofilms.com	RJ, Chile
Litmedia productions	http://www.litmediaproductions.com/	RJ
Mango Gilms Brazil	http://www.mangofilms.co.uk/	SP, Londres
Maso Image Concept	http://www.masomultimedia.com.br/	Salvador
ND/2A	http://www.nd.fot.br/	RJ
Neon Rio	http://www.neonrio.com.br/	RJ
New York Digital	http://newyorkdigital.com.br/	RJ, New York
Ocean Films	http://oceanfilms.com.br/	RJ, Argentina
Paradiso Filmes	http://www.paradisofilms.com.br/	SP
Realejo Filmes	http://www.realejofilms.com.br/	SP
Red Earth Films	http://www.redearthfilms.com/	RJ
Sewell Films	http://www.sewellfilms.com/	RJ
Sin Fronteras Filmes	http://sinfronterasfilmes.blogspot.com.br/	RJ
Sweet Films	http://www.sweetfilms.com/	SP
Titânio Produções	http://titanioproducoes.com.br/	RJ
URP Filmes	http://www.urpfilms.com.br/	SP
Utopia Films	http://www.utopiafilms.com/	RJ, Caracas, Los Angeles
Videcom	http://www.videcom.com.br/	SP
Zohar	http://www.zoharcinema.com.br/	RJ

Fonte: diversos catálogos

Anexo 2: Lista de parceiros comerciais da Ocean Films

Produtoras	Agências de propaganda	Clientes
A Frame Production (EUA)	Almap BBDO	Akzo Nobel
Annex Films (Reino Unido)	Bartle Bogle Hegarty BBH	Axe
Anonymous Content (EUA)	Bates South	Bayer
Bandito Brothers (EUA)	BBDO	BMW/Mini
Biscuit Filmworks (EUA)	BSUR	Citibank
BRW & Partners (Itália)	Cheil Communications	Coca-Cola
Cobalt Entertainment (EUA)	Cravero-Lanis	Deutsche Telekom
Colosceum Media Private (Índia)	DDB	Diners
Compass Productions (Austrália)	Dead As We Know	DM-Drogeriema
Creative Bubble (EUA)	Dentsu	Dove
Curious Films (Austrália)	DraftFCB	Dow Chemical
Eagle Rock Entertainment (Reino Unido)	Element 79	Emirates Airlines
Gartner (EUA)	Euro RSCG	Ford
Gorgeous (Reino Unido)	Fröling	General Electric
Helliventures (Alemanha)	Hakuhodo/TBWA	Heineken
Homecorp (Reino Unido)	Impiric	HSBC
Independent Films (Reino Unido)	J.W. Thompson	Inbev
Locksmith Content (EUA)	Lean Mean Fighting Machine	Kellogg's
Love (Reino Unido)	Leo Burnett	Kraft Foods
Monster Films (Japão)	Loducca.MPM	Mastercard
Milkt Films (EUA)	Lowe & Partners	McDonald's
Neue Sentimental Film (Áustria)	Lowe SSPM SA	Mercedes-Benz
Paydirt (EUA)	McCann Erickson	MTV
PI Group (Alemanha)	McGarry Bowen	Nestle
Psyop (EUA)	Mojo Publicis	Nike
Pulse Films (Reino Unido)	Ogilvy	Nintendo
Pyramid Film (Japão)	Olson	Nissan
Rabbit Content (EUA)	Publicis Events	Nokia
Rock Fight (EUA)	Publicis Werbeagentur	Pepsi
Sandwick Films (EUA)	Reinhardt	Peugeot
Soixan7e Quin5e (França)	Saatchi & Saatchi	Procter & Gamble
Solaris Films (EUA)	Scholz & Friends	Red Bull
Stink (Reino Unido)	Serviceplan	Renault
The Brainstorm Club (Alemanha)	TBWA/Chiat/Day	Rimowa
The Directors Bureau (EUA)	The Richards Group	Samsung
The Sweet Shop (Reino Unido)	Wam Publicis	Shell
Thomas Thomas Films (Reino Unido)	WCRS	Sky
Tight Films (EUA)	Wieden + Kennedy	Smirnoff
Transition Productions (EUA)	WWP	Sony Music
Trigger Happy Productions (Alemanha)	Young & Rubicam	Unilever

Fonte: Site da empresa