RAE-IC
Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación

RAE-IC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación
vol. 9, núm. 17 (2020), 274-310
ISSN 2341-2690
DOI: https://doi.org/10.24137/raeic.9.17.12

Recibido el 10 de septiembre de 2021
Aceptado el 4 de enero de 2022

Marketing territorial para a atração de produções audiovisuais: Um estudo das *Film Commissions* de São Paulo e Rio de Janeiro

City marketing to attract audiovisual productions: A study by the Film Commisions of São Paulo and Rio de Janeiro

Paes, Rute Gabriela
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
rgabriela.sp@gmail.com

Körössy, Nathália
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
nathalia.leite@ufpe.br

de Melo, Priscila
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
priscillajp@hotmail.com

Forma de citar este artículo:

Paes, R. G., Körössy, N. y de Melo, P. (2022). Marketing territorial para a atração de produções audiovisuais: Um estudo das Film Commissions de São Paulo e Rio de Janeiro. *RAE-IC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, *9*(17), 274-310.
https://doi.org/10.24137/raeic.9.17.12

Resumo:

Diante da capacidade do audiovisual movimentar a economia, gerando empregos e renda, emerge a importância da criação das *film commissions,* organizações sem fins lucrativos criadas para atuar na atração e apoio logístico de produções. Desta forma, este artigo teve como objetivo analisar as estratégias de *marketing* utilizadas pelas *film commissions* na promoção da jurisdição como destino de audiovisual e respectivas ferramentas promocionais utilizadas na atração de produções audiovisuais. Sendo assim, convencionou-se utilizar o estudo de caso das duas principais *film commissions* brasileiras, Rio *Film Commission* e São Paulo *Film Commission*. Foram realizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com gestores das entidades. Como categorias de análise foram adotadas as estratégias de *marketing* elencadas por Hudson e Tung (2010) e, como método de análise, a análise de conteúdo do tipo categorial. Os resultados mostram que o *marketing* territorial das FC se concentra na aplicação de ferramentas do *marketing mix* e que a principal abordagem adotada consiste na diferenciação de produto. Ambas FC buscam diferenciar suas localidades por meio de atributos naturais e culturais intrínsecos: SPFilm posiciona a cidade como um destino que pode ser "todas as cidades do mundo" e Rio *Film Commission* se vende como cidade-síntese da cultura brasileira.

Palavras-chave: film commission, marketing territorial, produção audiovisual, Rio Film Commission, São Paulo Film Commission.

Abstract:

Given the audiovisual capacity to move the economy, generating jobs and income, the importance of creating film commissions emerges, non-profit organizations created to act in the attraction and logistical support of productions. Thus, this article aimed to analyze the *marketing* strategies used by film commissions in promoting the jurisdiction as an audiovisual destination and the respective promotional tools used in attracting audiovisual productions. Therefore, it was agreed to use the case study of the two main

Brazilian film commissions, Rio Film Commission and São Paulo Film Commission. Bibliographic research, documentary research and interviews with managers of the entities were carried out. As categories of analysis, the *marketing* strategies listed by Hudson e Tung (2010) were adopted and, as a method of analysis, content analysis of the categorical type. The results show that the territorial *marketing* of CFs focuses on the application of *marketing* mix tools and that the main approach adopted is product differentiation. Both FC seek to differentiate their locations through intrinsic natural and cultural attributes: SPFilm positions the city as a destination that can be "all cities in the world" and Rio Film Commission sells itself as a synthesis city of Brazilian culture.

Keywords: film commission, city marketing, audiovisual production, Rio Film Commission, São Paulo Film Commission.

1. INTRODUÇÃO

O setor audiovisual se encontra entre os mais dinâmicos e inovadores setores da economia mundial, inserindo-se no segmento da economia criativa. O setor gerou em 2019, no Brasil, mais de 330 mil empregos empregos (Terra, 2020) e distribuiu 361 filmes nacionais, atingindo um público de 24 milhões de pessoas e gerando uma renda de mais de trezentos milhões de reais (Sebrae, 2016).

Os impactos do audiovisual também são perceptíveis na atividade turística no mundo. O caso de filmes como, por exemplo, *Da Vinci Code*, *Lord of the Rings* e *Harry Potter* demonstra o poder de influência das produções cinematográficas na escolha do turista em potencial em visitar um determinado destino (Carvalho, Gosling e Almeida, 2018). Afinal, o envolvimento do turista com o enredo do filme, as paisagens, os atores, a trilha sonora, cenários e outros, tende a gerar interesse em visitar as localidades retratadas na tela. Autores como Hudson e Ritchie (2006) e Tuclea e Nistoreanu (2011) mostram um crescimento no fluxo turístico na Nova Zelândia e Austrália logo após esses destinos serem utilizados como locações em filmes como *The Piano, The Last Samurai*, *Crocodile Dundee* e *Mission Impossible*. A Tailândia também registrou crescimento de 22% no

número de turistas devido ao sucesso de filmes como *Lost in Tailandia* e *The Beach* (Rattanaphinanchai e Rittichainuwat, 2018).

Diante da capacidade do audiovisual de movimentar a economia, gerando empregos e renda (Bosch, 2018), emerge a importância das *film commissions.* Tratam-se de organizações sem fins lucrativos criadas para atuar na atração e apoio logístico de produções audiovisuais rodadas em suas localidades de abrangência. Tais entidades buscam trazer benefícios econômicos à sua jurisdição por meio da atração de filmes, séries de TV, documentários, comerciais, etc., promovendo a localidade como um destino para produções audiovisuais e auxiliando-as com serviços logísticos e técnicos antes e durante a produção (Nicosia, 2012; Di Cesare e La Salandra, 2015; Sarabia e Sánchez, 2019).

Assim, o principal objetivo de uma *film commision* é atrair para o seu território o maior número de produções audiovisuais e proporcionar a elas suporte organizacional e logístico, almejando assim a promoção da região, apoio à indústria audiovisual local e geração de oportunidades de trabalho. Nos últimos anos essa atuação tem demonstrado uma habilidade de gerar múltiplos benefícios no território, estando em constante avanço e crescimento econômico, o que vem contribuindo positivamente para o desenvolvimento local (Nicosia, 2015).

Segundo a *Association of Film Commissions Internacional* (AFCI) há mais de 300 *film commissions* em cerca de 40 países. No Brasil, há cerca de oito *film commissions* em atividade, das quais apenas duas são associadas à Rede Brasileira de Film Commissions (REBRAFIC): a Rio Film Commission e a São Paulo Film Commission. De 2008 a 2015, Rio de Janeiro e São Paulo detiveram, respectivamente, participação de 42,9% e 36,1% do total de filmes produzidos no país. O Rio de Janeiro atualmente é um dos principais polos de produção audiovisual do país, sendo base de produção de grandes emissoras de televisão aberta, principal centro de produção cinematográfica, além de possuir uma vasta rede de empresas e órgãos governamentais interligados que completam seu arranjo produtivo audiovisual. Já São Paulo é sede das principais emissoras de televisão

do Brasil, grandes produtoras e estúdios, locadoras de equipamentos audiovisuais e de renomadas agências de publicidade (Sebrae, 2016).

Apesar da importância do trabalho das *film commissions* na dinamização da economia local por meio do audiovisual, no Brasil há uma deficiência da atuação dessas entidades, o que reflete no baixo número de *film commissions* em atividade no país, e na ausência de estudos científicos sobre sua atuação como organizações de *marketing* territorial.

Diante do exposto, este artigo se propõe a analisar as estratégias de *marketing* utilizadas pelas *film commissions* na promoção de suas respectivas áreas de jurisdição como destinos de audiovisual, bem como identificar as ferramentas promocionais utilizadas para a captação de produções audiovisuais. Como estudo de caso, selecionaram-se a Rio Film Commission e a São Paulo Film Commission devido à distribuição geográfica da produção de filmes no Brasil se concentrar majoritariamente nestes estados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARKETING TERRITORIAL

Devido à competitividade existente entre os territórios para atrair novas atividades econômicas e visitantes em potencial, surge a necessidade das localidades se diferenciarem das demais, destacando a sua individualidade e as suas características diferenciadoras, a fim de alcançar seus objetivos econômicos, sociais e políticos, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades de seus consumidores atuais e os potenciais –residentes, investimentos, indústrias, turistas. A globalização fez com que a diferenciação dos territórios seja fundamental, ressaltando-se as suas características únicas e singulares (Lasarte, 2013; Sousa e Vasconcelos, 2018).

Dessa forma, segundo Ashworth e Voogd (1990, p. 11), o *marketing* territorial surge como um processo através do qual atividades urbanas estão estreitamente relacionadas às demandas dos clientes-alvo, de modo a maximizar o funcionamento social e econômico da área em questão. Braun (2008) conceitua como o uso coordenado das ferramentas de *marketing* no processo de criação, comunicação, distribuição e troca das ofertas urbanas que tenham valor para os consumidores das cidades e sua comunidade

como um todo. Para Ocke e Ikeda (2014), o *marketing* de lugares se relaciona à comercialização e promoção do território para o fortalecimento da sua atratividade e competitividade em relação a mercados externos. É também considerado como uma ferramenta para a gestão territorial e planejamento estratégico que pode contribuir para o desenvolvimento de uma localidade a longo prazo (Antunes e Costas, 2019).

Ashworth e Voogd (1990) empregam *city marketing* e *place marketing* como sinônimos e Kotler, Haider e Rein (1993) usam o termo *marketing* de lugares, já que sua abrangência pode estar associada tanto a cidades quanto a outras escalas. Minciotti e Silva (2011) apontam outros termos também empregados –*marketing* geográfico, *marketing* público, *marketing* urbano, *city marketing* e *marketing* de localidade– para se referir à adoção de estratégias de *marketing* por parte de atores institucionais de regiões, estados, cidades e países. Para fins deste artigo, será adotado o termo *marketing* territorial.

O *marketing* territorial está relacionado à necessidade de atração de um mercado consumidor para o território. A composição desse mercado consumidor vem sendo objeto de atenção de diversos autores, cujas investigações buscam identificar os seus diferentes públicos. Kotler, Haider e Rein (1993) enumeram os públicos potenciais que uma localidade pretende atrair/captar por meio do *marketing* territorial:

- Visitantes: visitantes de negócios (motivados por uma atividade/reunião de negócios ou eventos corporativos) e os não relacionados a negócios (como turistas de lazer ou viajantes que estejam visitando família e amigos).

- Residentes e trabalhadores: profissionais de alto padrão, investidores, empreendedores, etc.

- Negócios e indústria: atração de novos negócios e indústrias para proporcionar empregos para seus cidadãos e receita para seus cofres. Nesse grupo se inserem as atividades econômicas do setor audiovisual. Nesse caso, o público-alvo seria formado por produtoras audiovisuais externas que poderiam ser captadas para na localidade realizar algum tipo de produção audiovisual.

- Mercados exportadores: buscam-se outras localidades domésticas e internacionais para se constituírem em mercados para exportação de bens e serviços.

Chamard (2014), por sua vez, identifica como públicos-alvo de uma localidade: turistas, residentes, associações, empresas e investidores. De forma mais detalhada, Bouinot (2002) aponta que os públicos seriam as empresas externas que se busca captar; os investidores e fornecedores de capitais reembolsáveis, de quem se pretende ganhar confiança para obtenção de empréstimos; as empresas já presentes no território; os residentes locais, que além de utilizadores da cidade, são eleitores e contribuintes; e os funcionários públicos do governo local. Além disso, segundo Braun (2008), a localidade deve concentrar esforços não apenas na atração dos potenciais, mas também na satisfação dos consumidores reais, quais sejam: investidores, empresas, residentes e visitantes.

Para atração desses públicos, segundo Ashworth e Voogd (1990), o *marketing* territorial deve se operacionalizar a partir de quatro etapas:

- Análise de mercados: busca-se conhecer os cenários interno e externo para fundamentar o desenho das estratégias de *marketing*. Para tal, devem ser analisados tanto o mercado externo dos públicos-alvo da localidade, quanto o ambiente interno (estruturas urbanas, serviços, etc.).
- Desenho da localidade enquanto produto: a localidade deve ser pensada como um produto a ser concebido para atender aos mercados identificados na etapa anterior, tendo-se em vista seu posicionamento competitivo.
- Determinação dos objetivos e da política estratégica: os objetivos podem ser de natureza "conservacional" (que buscam manter os atuais níveis de serviços urbanos), "estimulacional" (estímulo a novas atividades), entre outros.
- Determinação do *marketing* mix: trata-se da definição do conjunto de instrumentos e técnicas que serão empregados em função da política e dos objetivos. Para os autores, ao contrário do *marketing* mix do *marketing* tradicional, esse tem uma natureza geográfica, composto por instrumentos promocionais e por medidas de coordenação espacial, funcional,

organizacional e financeira. O escopo e a efetividade da política de *marketing* territorial serão justamente determinados em função da seleção de tais instrumentos. Dentre estes, encontram-se: a implementação de projetos urbanos que visam à produção física da localidade, o uso de estratégias de comunicação e publicidade, a criação de imagem, etc.

Braun (2008) afirma que, na prática, o território pode desenvolver uma única ferramenta de *marketing* – como a promoção – sem necessariamente estar integrada de forma coordenada a outras ferramentas. De igual modo, Benko (1999) observa que a prática do *marketing* territorial costuma ser reduzida às ações comunicacionais, como a veiculação de anúncios publicitários. De todo modo, Chamard (2014) defende que a aplicação do *marketing* territorial requer o uso de estratégias, instrumentos e técnicas advindos de vários domínios do *marketing*, tais como do *marketing* público, *marketing* de serviços, *marketing* social, *marketing* de experiência e do *marketing B to B*.

De acordo com Minciotti e Silva (2011), as atividades de *marketing* territorial são exercidas por agentes institucionais públicos locais, mas também podem ser conduzidas pelo setor privado e sociedade civil:

- Setor público: administrador da localidade, departamento de planejamento urbano, departamento de comércio e indústria e departamento de turismo são alguns exemplos.
- Setor privado: associações empresariais e profissionais, instituições financeiras, agentes imobiliários, indústria hoteleira, trade turístico, mídia, etc.
- Sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, sindicatos, agências de desenvolvimento econômico e social, consórcios de desenvolvimento local e regional, movimentos sociais, universidades, residentes.

Seguindo essa lógica, as *film commissions* podem ser compreendidas como entidades de *marketing* territorial –sejam elas de caráter público, privado ou da sociedade civil– com foco na promoção do território como um destino para filmagem de produções audiovisuais externas.

2.1. *FILM COMMISSIONS* ENQUANTO ORGANIZAÇÕES DE *MARKETING* TERRITORIAL

A recepção de projetos audiovisuais traz múltiplos benefícios para as localidades que as acolhem, como o crescimento da atividade econômica por meio da utilização de bens e serviços, a destacar o setor de alimentação, transporte e hotelaria. Também cria empregos temporários advindos das produções audiovisuais, como serviços gerais, costureiras, figurinistas, maquiadores, figurantes, entre outros (Beric *et al.*, 2013; AFCI, 2019).

Com o intuito de investir e apoiar o setor audiovisual local, governos e iniciativa privada têm investido na criação de *film commissions* para captar produções audiovisuais e posteriormente gerar movimentação econômica em suas jurisdições. A localidade anfitriã, ao investir na captação de produções audiovisuais externas (nacionais e internacionais), absorve os efeitos diretos e indiretos gerados na economia local (David Martin, 2014; Latin American Training Center, 2015). Para a *Latin American Training Center*, a emergência da *film commission* é resultado de

> *Uma nova política econômica e cultural para o setor audiovisual, não destinada apenas a oferecer suporte a alguns eventos ocasionais (por exemplo, um festival de cinema local) ou projetos específicos (produções com impacto cultural), mas também a conferir valor agregado a todo o setor audiovisual e a todas as indústrias locais a ele relacionadas* (LATC, 2015, p. 11).

Sua principal função é atrair produções audiovisuais nacionais e internacionais para um determinado local, obtendo benefícios através da contratação de serviços e equipamentos, assim como a disponibilização de pessoal, locação de hotéis, automóveis e alimentação (Riley e Van Doren, 1992; Nascimento, 2009; AFCI, 2019). Segundo o *Latin American Training Center* (LATC, 2015), os papéis de uma *film commission* são a atração de produções audiovisuais e o apoio logístico-operacional aos projetos filmados ou gravados em uma determinada localidade. Nesse sentido, atuam como promotoras das suas áreas de jurisdição a fim de prospectar projetos audiovisuais em fase de pré-produção, apresentando-os as vantagens das suas locações e serviços locais (AFCI, 2019). Atuam, portanto, como organizações de *marketing* territorial ao promover suas localidades aos agentes externos do setor audiovisual.

Além disso, a *film commission* pode atuar como ponte entre a comunidade local, os órgãos públicos e as empresas do audiovisual com o objetivo de minimizar os transtornos causados à localidade na ocasião das filmagens e maximizar os ganhos que essa mesma localidade possa obter com um número crescente de produções audiovisuais (Marzal, 2009; García, 2011). Sendo assim, pode-se mencionar que a *film commission* também tem o papel de apresentar os benefícios das produções audiovisuais à população de maneira geral, assim como para o *trade* turístico e os agentes públicos, ou seja, o potencial artístico e econômico advindo da captação de produções audiovisuais (Ravid, 2018). Sarabia e Sánchez (2019) ressaltam a importância da relação entre as *film commissions* e os atores do setor audiovisual, pois, de um lado as produtoras necessitam de um setor audiovisual local sólido para conseguir rodar suas filmagens, e por outro, os profissionais e empresas locais encontram nas *film commissions* um instrumento para se promover perante produtores de fora do território gerando novas oportunidades de trabalho.

A *film commission* atua para estabelecer uma relação entre o setor audiovisual e o território (Nicosia, 2015). Essas entidades podem ser de natureza pública, privada ou mista, sem fins lucrativos, sob a responsabilidade de atores públicos ou privados, câmaras de comércio, *Conventions & Visitors Bureaus* ou mesmo de órgãos gestores do turismo (García, 2011; Nicosia, 2015). Para que suas atividades operacionais obtenham êxito, é necessária a sua legitimidade em relação às autoridades governamentais e ao setor privado. Assim, observa-se que a maioria das *film commissions* tem um vínculo formal com alguma entidade governamental local, estadual ou nacional. No Brasil, a maior parte das *film commissions* faz parte de secretarias de cultura ou de turismo (LATC, 2014). Na Europa, a maioria atua de forma autônoma dentro de departamentos de cultura (Nicosia, 2015).

O número de *film commissions* em todo o mundo registrou um constante aumento nos últimos anos (Hudson, 2011). Contudo, o surgimento das *film commissions* não é documentado de forma precisa. O primeiro exemplo que pode ser citado é o *Moab Movie Comittee*, fundado em 1949 em Utah nos Estados Unidos. O comitê surgiu com o objetivo de suporte aos produtores de audiovisual relacionado a formalidades

administrativas para filmagens na área. Na Europa, as *film commissions* surgiram no final da década de 80, primeiramente na Inglaterra, seguida por França e Espanha (Nicosia, 2015). Na Nova Zelândia, a *New Zeland Film Commision* foi criada através de uma iniciativa do governo no final da década de 1970 com o objetivo de incentivar a produção cinematográfica no país. Desde a sua criação, mais de 250 filmes foram produzidos, sendo metade deles com investimentos desta entidade (Nascimento, 2009). Atualmente, segundo a AFCI, há mais de 300 *film commissions* em todo o mundo.

Dentre os serviços realizados por *film commissions,* a literatura aponta: apoio e articulação para redução de custos das filmagens; sugestão de locações adequadas e catálogo de locações; aconselhamentos e pesquisas; disponibilização de catálogo com indicações de profissionais e serviços locais; fornecimento de informações e dados sobre a geografia e o clima do local; orientação sobre os trâmites legais para uso de locações públicas e privadas; relações com as autoridades locais para aquisição de permissões de filmagem (García, 2011; Cucco, 2013; Nicosia, 2015). Na busca pela captação de novas e potenciais produções audiovisuais para sua jurisdição, algumas *film commissions* também oferecem incentivos fiscais e subsídios, como devolução de dinheiro e isenção de impostos aos produtores (Solot, 2018). Como exemplos dessa prática, Hudson (2011) cita as cidades americanas de Connecticut – que em 2006 lançou um programa de incentivo fiscal de 30% de taxa de crédito para produções que gastassem no mínimo U$ 50,000 – e *New* Mexico, a qual oferece incentivo de 25% de desconto para as taxas de impostos estaduais.

A atratividade de um território como destino para realização de produções audiovisuais não é formada apenas em razão da paisagem, do valor monumental da área, do clima e dos incentivos fiscais, mas também da existência da possibilidade de se contratar profissionais e serviços qualificados no território. Em suma, é resultado de um conjunto de fatores econômicos e criativos (Alfred e Lambert, 2012; Sarabia e Sánchez, 2019).

Hudson e Tung (2010), a partir de uma pesquisa envolvendo trinta *film commissions* de diversos países, identificaram as estratégias de *marketing* e respectivas ferramentas usadas por elas no processo de *marketing* para atração de produções audiovisuais. Ao

todo, os autores reuniram três tipos de estratégias: diferenciação de produto, diferenciação de serviços e vantagens de custos. Tais estratégias vêm sendo utilizadas pelas *film commissions* para criar ou reforçar a sua atratividade local aos produtores audiovisuais externos por meio da criação de vantagens competitivas perante suas concorrentes.

A diferenciação de produto consiste em apresentar um produto único e incomparável em relação às suas concorrentes. Está mais relacionada à existência de atributos locais únicos: paisagens naturais, arquitetura, patrimônio, etc. Nesse sentido, os autores mencionam que algumas *film commissions* investem em catálogos de locações focados em temas específicos ou singulares. Trata-se da estratégia de evidenciar as locações diferenciadas, de modo a se diferenciar de outras localidades concorrentes (Hudson e Tung, 2010). A diferenciação de serviços também se aproxima da primeira estratégia citada. Nesse caso, o foco é nos serviços oferecidos pelas *film commissions*. Além dos serviços comumente prestados, algumas *film commissions* buscam criar uma oferta diferenciada de atividades direcionadas ao apoio dos produtores audiovisuais (Hudson e Tung, 2010). Muitas possuem guias de produção impressos ou digitais, com informações detalhadas sobre os profissionais e serviços locais, os encaminhamentos necessários à obtenção de permissões de filmagens, a estrutura turística e de transporte, etc. (García, 2011). Por último, a vantagem de custos surgiu nas últimas décadas como um fator decisório no processo de escolha de produtores audiovisuais sobre os locais onde irá filmar. Tratam-se dos incentivos fiscais, *cash back, cash rebate*, créditos, financiamentos, entre outros (Hudson e Tung, 2010).

Essas abordagens estratégicas costumam vir acompanhadas da adoção de uma série de ferramentas de *marketing* por meio das quais as *film commissions* comunicam aos públicos-alvo suas vantagens competitivas. Hudson e Tung (2010) identificaram seis ferramentas de *marketing* utilizadas pelas *film commissions* na operacionalização de suas estratégias de atratividade territorial (quadro 1):

Quadro 1. Ferramentas de *marketing* utilizadas pelas *film commissions*

Propaganda	A maior forma de propaganda utilizada pelas *film commissions* são os guias de produção. Para muitas *film commissions*, o design, a produção e a distribuição dos seus guias fazem parte da mais importante estratégia de *marketing*.
Promoção de Vendas	Uso de itens para promover os seus serviços: calendários, canetas, camisetas dentre outros, com o nome da *film commission*.
Promoção conjunta	Algumas *film commissions* trabalham em conjunto em campanhas publicitárias, se associando a outros setores da indústria. Em 2003, a *film commission* da Escócia, junto com o Conselho de Turismo, a rede de hotéis Best Western e a companhia aérea *British Airways*, lançou uma série de eventos promocionais durante uma semana na *World Travel Market* em Londres.
Relações públicas	Conferências de imprensa, exibições e convenções são algumas das táticas para ganhar publicidade, além de *fam trips*, viagens oferecidas para produtores experienciarem as vantagens do território.
***Marketing* online**	Utilização de *web sites*, com a disponibilização dos guias de locações, informações de filmes e séries de TV produzidas na localidade e dos serviços disponíveis e incentivos fiscais.
***Marketing* direto**	Incorpora campanhas individuais, como promoções de feiras e festivais de cinema, além de localizar e manter clientes individuais.

Fonte: Adaptado de Hudson e Tung (2010).

Além das principais atividades e estratégias de *marketing* utilizadas pelas *film commissions*, Nicosia (2015) reconhece que é importante entender como o desenvolvimento e posicionamento local influenciam na criação de um filme, assim como uma produção audiovisual pode ser uma forma de promoção da localidade e de fomento da atividade turística. Além disso, gerar a cooperação entre os produtores e a comunidade local; amenizar os impactos gerados pelas produções audiovisuais na comunidade local; e colaborar para criar uma sinergia entre os órgãos institucionais de audiovisual, turismo e cultura são ações necessárias às *film commissions* que desejam ser atrativas e competitivas no processo de captação de produções audiovisuais (Connell, 2012; Alfred e Lambert, 2012).

Apesar das estratégias e ações utilizadas pelas *film commissions* para promover suas localidades relatadas na literatura, ainda existe uma lacuna de estudos empíricos que abordem em profundidade a atuação delas enquanto organizações de *marketing* territorial.

3. METODOLOGIA

De natureza exploratório-descritiva, esta pesquisa se centra na análise qualitativa da atuação de *film commissions* no *marketing* de suas localidades. Para tanto, tem como foco da análise o conjunto de estratégias de *marketing* utilizadas pelas *film commissions* na promoção de suas respectivas áreas de jurisdição como destinos de audiovisual. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreensão aprofundada do fenômeno a partir da ótica das pessoas envolvidas no processo (Godoy, 1995).

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso para verificar as características referentes ao objeto de estudo por meio da investigação empírica (Ventura, 2007). Para Yin (2001), o estudo de caso representa um método abrangente que envolve a delimitação do estudo, o planejamento, a coleta e a análise de dados. Para fins desta pesquisa, foram selecionadas para o estudo de caso as duas principais *film commissions* brasileiras - Rio *Film Commission* e São Paulo *Film Commission* – a fim de compreender as suas estratégias e ferramentas de *marketing* empregadas no processo de promoção das locações e da captação de produções audiovisuais. A escolha dessas se deu em razão da representatividade de ambas no cenário audiovisual nacional e por serem as únicas *film commissions* atualmente associadas à REBRAFIC.

Como procedimentos metodológicos de coleta de dados, foram empregados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a realização de entrevistas *online* ou por telefone com gestores e técnicos das duas *film commissions*, conforme quadro 2.

Quadro 2. Entrevistas realizadas

Entrevistado	Cargo
Entrevistado 1	Gestor da Rio Film Commission
Entrevistado 2	Gestora da São Paulo Film Commission
Entrevistado 3	Técnica da Rio Film Commission
Entrevistado 4	Técnico da São Paulo Film Commission

Fonte: Elaboração própria (2021)

Foi realizada uma revisão de literatura que compreendeu uma busca sistemática de artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais sobre *marketing* territorial e *film commissions*. A partir dessa revisão foi possível identificar na literatura científica as principais estratégias e ações comumente realizadas pelas *film commissions*.

As três estratégias de *marketing* elencadas por Hudson e Tung (2010) foram selecionadas como categorias de análise do estudo de caso: diferenciação de produto, diferenciação de serviços e vantagens de custos. Como subcategorias de análise, foram empregadas as ferramentas de *marketing* propostas pelos mesmos autores: propaganda, promoção de vendas, promoção conjunta, relações públicas, *marketing online* e *marketing* direto.

Tais categorias e subcategorias nortearam a elaboração do roteiro da entrevista. Adicionalmente, o roteiro foi composto por uma série de questionamentos acerca do funcionamento e atuação geral da *film commission*. Em seguida, foram realizadas as entrevistas em 2019. A partir de perguntas abertas, os entrevistados foram convidados a descrever e definir as principais estratégias de *marketing* que consideram fundamentais para atuação de suas organizações, bem como a descrever suas atividades, funções, estrutura organizacional e desafios encontrados na gestão. Para complementar as informações obtidas, houve ainda uma coleta de dados por meio da consulta a documentos das *film commissions* e de seus *websites* e redes sociais.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo do tipo categorial seguindo-se as recomendações de Bardin (2016). A análise de conteúdo categorial foi aplicada por meio do desdobramento dos achados das entrevistas em unidades de análise relacionadas às categorias e subcategorias citadas.

4. CARACTERIZAÇÃO DA RIO FILM COMMISSION

A Rio Film Commission foi criada em 2009, em ação conjunta entre as Secretarias de Cultura Municipal e Estadual, formando a Filme Rio - Rio Film Commission, que atendia a todos os municípios do Estado. Em 2013, essa ação foi interrompida e em 2014

ressurgiu sob a forma do projeto Rio Film Commission com o patrocínio da Rio Filme. Em 2016, a Rio Film Commission foi incorporada à estrutura da Rio Filme como coordenadoria. Atualmente, a Rio Filme é uma empresa da Prefeitura do Rio de Janeiro vinculada à Secretaria Municipal de Cultura e atua nas áreas de distribuição, apoio à expansão do mercado exibidor, estímulo à formação de público e fomento à produção audiovisual, visando o efetivo desenvolvimento da indústria audiovisual carioca. Vinculada portanto ao sistema público municipal, a atuação da Rio Film Commission se baseia nos regulamentos e resoluções municipais, como por exemplo nos atos legais relacionados à operação do sistema de autorização do uso de espaços públicos e às questões ambientais.

Segundo o *website* da Rio Film Commission, trata-se do escritório oficial da Prefeitura do Rio de Janeiro para apoio à produção de conteúdo audiovisual de qualquer formato –cinema, programas de TV, filmes publicitários, entre outros– com a intenção de manter a cidade do Rio de Janeiro um destino preparado e atrativo para abrigar filmagens nacionais e internacionais, e dedicado à promoção do setor audiovisual da cidade junto a parceiros de todo o mundo.

Seus principais objetivos são o atendimento a produtores para questões logísticas e a promoção da cidade como destino privilegiado para as produções audiovisuais (destino *film friendly*), e assim, contribuir para a criação de empregos e desenvolvimento econômico local.

A organização também se dedica à:

> *Ampliação do diálogo entre todos os agentes envolvidos nas produções audiovisuais, das esferas públicas e privadas, para promover o intercâmbio de informações e o planejamento de ações conjuntas; sensibilização dos agentes do setor para o controle de custos e tarifas referentes a produtos e serviços audiovisuais para manter o Rio competitivo internacionalmente; padronização das autorizações de filmagem junto aos órgãos responsáveis dos municípios para minimizar os entraves e acelerar os processos administrativos; promoção do setor audiovisual da cidade em mercados e festivais internacionais com destaque à infraestrutura, experiência da produção nacional etc.; e*

ampliação e renovação dos acordos nacionais e internacionais para atrair cada vez mais produtores para filmar no Rio (Website da Rio Film Commission).

Quanto à sua estrutura organizacional, segundo dados das entrevistas, a equipe conta com três pessoas: uma agente administrativa, responsável pela tramitação de projetos e gestão de dados; uma assistente, dedicada ao atendimento às produções; e uma coordenadora, que conduz as atividades gerais do escritório, além de responder pela interface institucional (nacional e internacional). A entidade não possui orçamento próprio, sob responsabilidade da gestão financeira da Rio Filme.

Em relação à captação de filmagens e produções audiovisuais, o maior público-alvo que a Rio Film Commission procura atingir são os produtores locais, restando cerca de 20% da captação para produtores de outros estados e 10% estrangeiros, sendo as novelas, séries de TV e longas metragens as produções mais atendidas. De 2016 a 2019, mais de 700 produções já foram recepcionadas, como por exemplo as séries Sob Pressão e Ilha de Ferro, novelas Apocalipse e Malhação e programas de TV estrangeiros *Secrets d'Histoire* e *This Morning*. Em 2019, de acordo com informações apresentadas em sua página no *Facebook*, foram arrecadados mais de R$ 24 milhões com as produções atendidas.

5. CARACTERIZAÇÃO DA SÃO PAULO FILM COMMISSION (SPFilm)

A São Paulo Film Commission teve sua criação em 2016. Segundo foi apurado nas entrevistas, considerava-se difícil filmar em São Paulo antes da criação da SPFilm, uma vez que as filmagens poderiam levar até 30 dias para conseguir uma autorização. Essa burocracia era observada como ponto negativo pelas empresas do audiovisual. A SPFilm surgiu em diálogo com o setor audiovisual e a gestão pública, devido à necessidade de transformar o principal centro financeiro da América Latina em um polo do audiovisual.

A São Paulo Film Commisision é um departamento ligado à Spcine, empresa de cinema e audiovisual da cidade de São Paulo, uma iniciativa da Prefeitura de São Paulo, por meio da Secretaria Municipal de Cultura. A Spcine atua como um escritório de desenvolvimento, financiamento e implementação de programas e políticas para

setores de cinema, TV, *games* e novas mídias, tendo como objetivo estimular e reconhecer o potencial econômico e criativo do audiovisual paulista e seu impacto em âmbito cultural e social. Atualmente, a SPFilm é a segunda maior *film commission* da América Latina e, recentemente, foi afiliada à AFCI, inserindo a SPFilm na rede de contatos internacionais, dando uma maior visibilidade às suas locações e possibilitando atrair produções de grande porte.

Já a SPFilm oferece assistência para a realização de produções audiovisuais na capital paulista, tendo como missão transformar a cidade em um cenário a céu aberto facilitando as filmagens para produtores nacionais e estrangeiros, tornando São Paulo uma cidade *film friendly* e atrair cada vez mais filmagens à cidade para promover o turismo, reforçar o imaginário da cidade e fortalecer o setor audiovisual. A proposta é que as diversas paisagens de São Paulo sirvam como locações para produções de cinema, TV e demais plataformas, movimentando a economia do audiovisual e gerando um impacto positivo em outros setores, como o turismo e o comércio local.

Além do apoio e prospecção de produções audiovisuais externas, a SPFilm busca incentivar e atender às produções locais de modo a evitar que busquem locações em outras cidades em virtude de possíveis dificuldades de se filmar em São Paulo.

A equipe da SPFilm é composta por nove integrantes: 6 pessoas no atendimento, responsáveis pelo contato direto com as produções, análise das solicitações e procedimento de autorização junto aos demais órgãos públicos envolvidos; 1 pessoa na comunicação, responsável pela comunicação do departamento com os envolvidos dentro do setor e munícipes, que analisa e interpreta os números do audiovisual na cidade e também realiza os processos administrativos ligados à prefeitura; 1 pessoa na coordenação de atendimento, responsável por gerenciar a equipe de atendimento e supervisionar todos os processos de autorizações de filmagens, além de fazer a articulação entre a equipe de atendimento e a coordenação do departamento para traçar planos de ações junto à política pública; e 1 pessoa na coordenação, responsável por todo o departamento, pela política pública e seu funcionamento junto aos demais órgãos públicos da cidade, desenvolvendo as estratégias da *film commission* e

atendendo às necessidades de todos os envolvidos a fim de garantir que a cidade se torne cada vez mais receptiva às filmagens.

Dada sua configuração jurídica, seu orçamento está sob responsabilidade da Spcine e seu funcionamento segue as diretrizes do Decreto municipal 56.905 de 2016. A SPFilm já atendeu mais de 2.800 produções, dentre elas: as séries da plataforma *Netflix Sense8, Black Mirror*, 3%, *Samantha*! E *Spectros*; novelas da rede televisiva Globo, O Tempo Não Para, Órfãos da Terra, Malhação, Os Sete Guardiões, A Dona do Pedaço, Vade Retro; e os longa-metragem Nada a Perder, O Doutrinador, Não Se Aceitam Devoluções e Sequestro Relâmpago. Das produções atendidas, praticamente a metade das demandas é de publicidade. O segundo formato mais atendido foram os de curta-metragem, com cerca de 11% dos pedidos, seguido de séries, sendo aproximadamente 5% das produções[1]. Em 2019, foi gerado um orçamento de R$ 340 milhões através das atividades audiovisuais atendidas, gerando mais de 17.920 postos de trabalho.

Além das atividades voltadas para captação e apoio às produções audiovisuais, a SPFilm vem atuando em uma perspectiva mais ampla para tornar a cidade *film friendly*. Nesse sentido, realiza ações de conscientização dos munícipes e dos atores da gestão pública sobre a importância das filmagens para a cidade e seus impactos positivos. Além das ações de sensibilização, vem estabelecendo um diálogo entre moradores, gestão pública e setor audiovisual para criação de uma regulamentação específica que permita filmagens em bairros residenciais.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme identificado na literatura, as *film commissions* têm seguido três tipos de estratégias de *marketing* para promover a sua localidade aos produtores audiovisuais: diferenciação de produto, diferenciação de serviços e vantagens de custos. Tais estratégias são empregadas no intuito de criar vantagens competitivas das localidades em relação às suas concorrentes. Nesse processo, segundo Hudson e Tung (2010), as *film commissions* utilizam ao menos seis ferramentas de *marketing*: propaganda,

[1] Entrevista com Daniel Celli – São Paulo Film Commission: Crescimento em 2018 e boas projeções para esse ano. Recuperado de https://cutt.ly/zPrh5Ic . Acesso em 15/04/2020.

promoção de vendas, promoção conjunta, relações públicas, *marketing online* e *marketing* direto. As discussões a seguir mostram como essas estratégias e ferramentas são usadas pelas *film commissions* das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

A diferenciação de produto pode ser percebida como estratégia tanto da Rio *Film Commission* quanto da SPFilm. Uma ação neste sentido tem sido o enaltecimento das singularidades de seus territórios, como paisagens icônicas, arquitetura, patrimônio histórico, entre outras. Essas singularidades estão presentes em dois tipos de documentos produzidos pelas *film commissions*: guias de produção e catálogos de locação. Em ambos são apresentadas possíveis locações do destino que possam se diferenciar das localidades concorrentes.

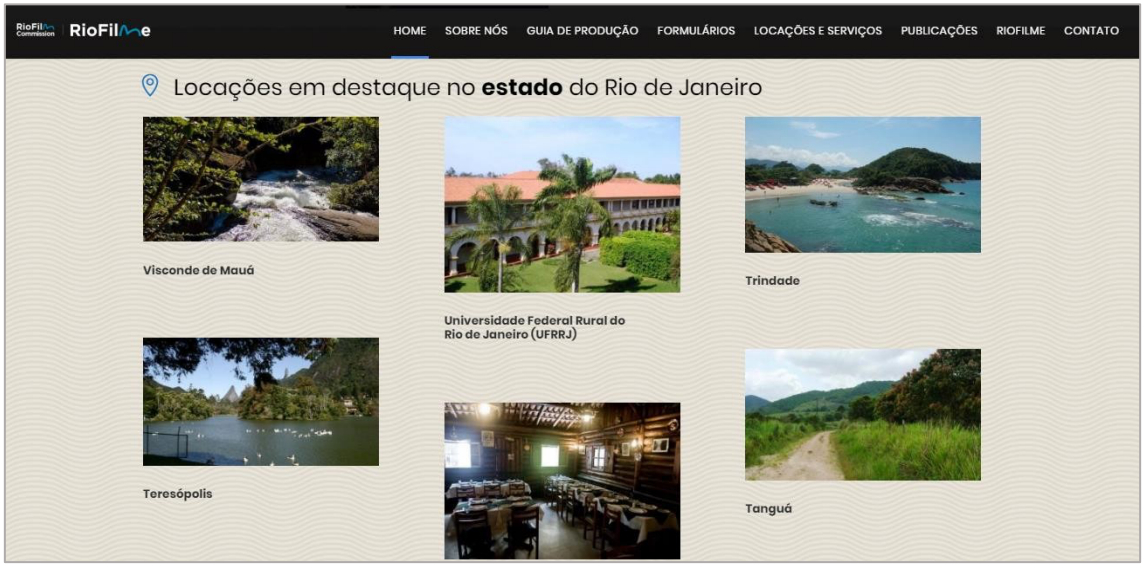
No caso da Rio *Film Commission*, a entidade usa em sua narrativa o fato de que a cidade do Rio de Janeiro é mundialmente conhecida por sua cultura e beleza, recebendo o título de "Cidade Maravilhosa", por conter uma série de monumentos naturais e arquitetônicos, como o Cristo Redentor, o Pão de Açúcar, Copacabana, Ipanema e outros pontos turísticos. Esses atrativos estão incluídos nos materiais promocionais elaborados pela Rio *Film Commission*. Para captar produções audiovisuais externas, a entidade apresenta como principais vantagens em filmar na cidade:

> *A existência de uma equipe capacitada que oferece assistência necessária para realizar produções audiovisuais, possuindo um cadastro de produtoras, técnicos e empresas de serviço de audiovisual; a associação entre produtoras nacionais e internacionais, uma vez que para um produtor estrangeiro realizar uma produção no Brasil deve-se associar a uma produtora brasileira que, por sua vez, deve estar registrada na Ancine; o fato de que as principais produtoras audiovisuais do Brasil estão no Rio de Janeiro, apresentando uma diversa quantidade de estúdios de gravação, estúdios de pós-produção, animação e profissionais altamente capacitados; e por fim, uma cidade que é síntese da cultura brasileira, onde surgiram diversos gêneros musicais e vem sendo a sede de principais capítulos da história do cinema e da televisão brasileira. Nesse aspecto, evidencia-se que a cidade do Rio de Janeiro é mundialmente conhecida por sua cultura e beleza, com famosos pontos turísticos como o Cristo Redentor, o Pão de Açúcar*

e as praias de Copacabana e Ipanema, e uma variedade de praias, serras, rios, florestas, fazendas e centro urbanos (entrevistado 3).

A entidade possui um guia virtual com os locais que estão aptos a receber produções e aqueles considerados diferenciados. O guia conta com mais de 300 locações na cidade e estado do Rio de Janeiro, 76 produtoras e 31 profissionais autônomos (atores, diretores, operadores de câmera, editores, figurinistas, consultores, dentre outros). A sua atualização é periódica e de modo a incluir novos prestadores de serviços (imagem 1).

Imagem 1. Guia virtual de Locações da Rio Film Commission



Fonte: Recuperado de https://www.riofilmcommission.com/ (2019).

No guia de locações, é possível encontrar dados sobre o local, constando descrições sobre o espaço e a sua história, fotos, curiosidades relevantes, endereço, telefone, *website*, *e-mail* e outras informações de contato e a localização no mapa. A Rio Film Commission também já produziu e distribuiu catálogos impressos.

A São Paulo Film Commission também investiu nesta estratégia de diferenciação de produto. Em seu *website* está disponível um vídeo promocional que apresenta um rol de vantagens diferenciais da cidade para recepcionar produções audiovisuais. Com a mensagem de abertura "Todas as cidades do mundo estão em São Paulo", o vídeo ressalta elementos diferenciais relacionados às locações: monumentos icônicos (Teatro Municipal, Parque Ibirapuera, Masp, etc.), locações adequadas tanto a produções de

época quanto a produções futuristas, locações urbanas e de natureza. Ressalta fatos e acontecimentos únicos da cidade: capital financeira da América Latina, maior parada de orgulho LGBT do mundo, sede de uma Copa do Mundo. Também ressalta a infraestrutura urbana e turística, o capital humano e a existência de mais de 3000 empresas relacionadas ao setor audiovisual. Em outros materiais, o Parque Ibirapuera, por exemplo, é mencionado como um importante ícone da cidade, tendo inclusive sido locação que mais recebeu filmagens entre 2016 e 2018, totalizando mais de 130 obras filmadas.

Segundo o entrevistado 2, "as produções necessitam de previsibilidade e a cidade, por meio de sua *film commission*, deve oferecer isso". Além disso, aspectos culturais, infraestrutura, profissionais qualificados e paisagens interessantes devem ser enaltecidos como fatores diferenciais. O entrevistado 2 comenta, por exemplo, que a captação do episódio da série *Sense8 (Netflix*) foi atraída em função da Parada de Orgulho LGBT, da qualidade da infraestrutura audiovisual local e da existência de uma *film Commission* empenhada em tornar a cidade *film friendly*.

Ainda dentro desta estratégia de diferenciação de produto, a SPFilm criou um aplicativo para *smartphones* – o FilmeSP (imagem 2) – contendo um guia de produção e catálogo de locações disponíveis, apresentando cerca de 400 locações e as principais informações sobre o local, preço, infraestrutura e disponibilidade. Também elaborou um guia de filmagens em inglês (*Film in São Paulo – Guidelines for your new scenario*), voltado para produtores internacionais, o qual apresenta os aspectos diferenciais da cidade e os procedimentos necessários para rodar projetos audiovisuais na cidade.

A estratégia de diferenciação de serviços também é utilizada por ambas *film commissions*. A Rio Film Commission e a SPFilm oferecem os seguintes serviços: assistência na busca de locações, serviços de informações sobre aspectos logísticos e legais da localidade, gestão de autorização de imagens, articulação entre produtores e instituições locais públicas e privadas e o acompanhamento de produtores na localidade.

Imagem 2. Aplicativo Filme SP criado pela SPFilm

Fonte: Recuperado do aplicativo (2019).

O entrevistado 2 da SPFilm alega que antes da criação da política pública de filmagens da cidade de São Paulo, as produções audiovisuais apresentavam dificuldades para filmar na cidade. Por esse motivo, muitos produtores ou filmavam sem autorização ou se dirigiam a outros destinos, até mesmo internacionais, que pudessem receber melhor suas produções. Como forma de se diferenciar pelos serviços oferecidos, a SPFilm desenvolveu um procedimento único e padronizado de autorização de filmagens em espaços do município, o que vem sendo enaltecido em suas narrativas para captação de novas produções audiovisuais. Trata-se do Cadastro Único, no qual as produtoras informam as necessidades da produção e os dados do projeto. Em posse desse cadastro, a SPFilm assume a negociação com os órgãos envolvidos para liberação de locações pública como ruas, parques e outras. Além disso, a entidade costuma acompanhar todas as fases de desenvolvimento do projeto audiovisual (pré-produção, durante as filmagens e pós-produção). Segundo o entrevistado 2, “costumamos dizer que nosso

trabalho vai da pré-produção a pós-produção. Desde reunião de início de projeto até conferência de créditos finais e prestação de contas nos finais das produções".

A diferenciação de serviços também é ressaltada nos guias de produção. Como já relatado, a SPFilm e a Rio Film Commission fazem uso desse recurso. Nos guias de ambas constam informações sobre os serviços oferecidos, profissionais locais e procedimentos para filmagens como obtenção de autorizações de filmagens em espaços públicos.

No que tange ao terceiro tipo de estratégia de *marketing* – vantagens de custos, buscou-se averiguar se as *film commissions* analisadas oferecem algum tipo de incentivo fiscal. Verificou-se que a Rio Film Commission não oferece esse tipo de incentivo. O entrevistado 1 justificou que os seus recursos são recebidos através da Rio Filme, sendo o seu orçamento suficiente apenas para manter as atividades da equipe. Porém, acredita que se houvesse maior incentivo financeiro por parte dos atores públicos a entidade teria mais condições para apoiar financeiramente as produções audiovisuais.

A SPFilm no final de 2019 anunciou o primeiro Programa de Incentivo às Filmagens da cidade de São Paulo: *Cash rebate*. Segundo consta no *website* da entidade:

> *Pela primeira vez no Brasil, é lançado um programa para atração de produções com grande potencial de impacto internacional, consolidando ainda mais a posição da cidade como um polo global da produção cinematográfica.*

A iniciativa consiste em restituir uma porcentagem de 20% a 30% do valor gasto por produções internacionais filmadas parcial ou totalmente na cidade de São Paulo. Para serem contempladas, as produções precisam ter um gasto local mínimo de R$ 2 milhões. O programa é destinado a produções estrangeiras de longa-metragem, animações, séries e obras publicitárias internacionais através de uma produtora local. Segundo o entrevistado 2, o programa torna "a cidade ainda mais competitiva internacionalmente".

Além disso, em seu *website* oficial, a SPFilm disponibiliza alguns documentos para informar as vantagens de custos. Por exemplo, há uma tabela de preço público de filmagens e gravações a partir do decreto nº 56.905 de 30 de março de 2016, com o valor

de descontos possíveis para cada tipo de produção. O decreto surgiu através da política adotada no munícipio de São Paulo para fomentar o cinema e o audiovisual, criando assim, uma tabela com preços específicos para filmagens e gravações (quadro 3).

Quadro 3. Valores de descontos nas produções audiovisuais estabelecidos pelo decreto nº 56.905/2016

Tipo de produção	Produção independente	Produção não independente
CURTA-METRAGEM	95% de desconto no valor	80% de desconto no valor
TELEFILME	70% de desconto no valor	40% de desconto no valor
LONGA-METRAGEM	60% de desconto no valor	40% de desconto no valor
LONGA-METRAGEM B.O (Baixo Orçamento)	80% de desconto no valor	-
SÉRIE	60% de desconto no valor	40% de desconto no valor

Fonte: Adaptado do Anexo Único integrante do Decreto nº 59.905 de 30 de março de 2016.

Segundo o decreto, os descontos são aplicados apenas para equipamentos públicos, não para os serviços. O pagamento de preço público de projetos audiovisuais também pode ser realizado em forma de bens e serviços economicamente mensuráveis, condicionado à aceitabilidade do gestor do equipamento, em valor igual ou superior ao preço da filmagem.

Uma vez analisado o conjunto de abordagens estratégicas, também foi feita uma discussão sobre as ferramentas de *marketing* empregadas pelas *film commissions* do caso de estudo (quadro 4) a partir das contribuições de Hudson e Tung (2010).

Em relação à propaganda, os principais meios usados são anúncios e brochuras tanto em mídia impressa, quanto eletrônica. Nesse sentido, o guia de produções e catálogo de locações costumam ser os mais utilizados pelas *film commissions*. A sua criação é fundamental para que elas apresentem seus diferenciais e promovam suas locações, prestadores de serviços audiovisuais locais e também divulguem informações importantes para os produtores que estão em busca de um determinado tipo de cenário (Hudson e Tung, 2010; LATC, 2014; Nicosia, 2015).

Quadro 4. Ferramentas de *marketing* utilizadas pelas *film commissions*

Ferramentas	**Rio *Film Commission***	**São Paulo *Film Commission***
Propaganda	Distribuição do guia de produção e catálogo de locações em meio físico e eletrônico. Anúncios em revistas especializadas	Distribuição do guia de produção e catálogo de locações em meio físico e eletrônico. Divulgação do App Filme SP.
Promoção de Vendas	Não foi identificado	Não foi identificado
Promoção conjunta	Publicação de anúncios e catálogos com parceiros institucionais.	Ação conjunta com a *Latin America and Caribbean Film Commission Network no European Film Market*.
Relações públicas	Participação em eventos da área. Realização de reuniões com produtores durante eventos nacionais e internacionais do setor.	Participação em eventos da área. *Newsletter*. Ações com instituições de ensino, entidades sindicais e representativas da sociedade civil.
Marketing online	Página *web* (em português e em inglês), onde são apresentados: os guias de produção/catálogos de locação e demais informações úteis aos produtores.	Página *web*, onde são apresentados os guias de produção/catálogos de locação, informações úteis, incentivos fiscais. #FilmeSP - Ação no *Facebook*. Enquetes no *Facebook*. Perfil no *Instagram* *@spfilmcommission* Canal no Telegram SPcine *play*: Plataforma de streaming com obras nacionais.
Marketing direto	Contato com produtores através de telefone e *e-mail*. Palestras e ações de capacitação em instituições de ensino e cursos livres de audiovisual.	Levantamento e divulgação de dados referentes à indústria audiovisual.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ambas *film commissions* realizam a distribuição do guia de produção e catálogo de locações em meio físico e eletrônico. A SPFilm, além de disponibilizar de forma impressa e digital no *website*, criou um aplicativo para *smartphones* conforme já mencionado.

Cada locação que é apresentada no aplicativo, além de informações gerais, aponta as principais produções que ali foram filmadas. Adicionalmente, a Rio Film Commission realiza anúncios em revistas especializadas. Não importa o meio, o que essas entidades buscam é o convencimento de seus públicos-alvo sobre a atratividade de suas locações. Como afirmam Hudson e Tung (2010), elas buscam comunicar que sua locação pode ser cenário para representar qualquer lugar do mundo.

Quanto à promoção conjunta, a Rio *Film Commission* realiza a publicação de anúncios e catálogos elaborados com parceiros institucionais, com distribuição em eventos setoriais. Recentemente, a SPFilm promoveu uma ação conjunta com a *Latin America and Caribbean Film Commission Networ*k, como parte do corpo diretivo no *European Film Market* tendo o foco na promoção da América Latina como uma região segura e amigável para as filmagens.

Em relação ao uso de técnicas de relações públicas, a literatura mostra como principais exemplos a realização de conferências de imprensa, comunicados à imprensa, *fan trips* (viagens oferecidas aos públicos-alvo para que experienciem *in loco* as vantagens competitivas do território) e organização de eventos. Em outubro de 2018, ambas as *film commissions* participaram de um painel no Rio2C (o maior evento de criatividade e inovação da América Latina) com o tema "Como uma *film commission* pode impulsionar seu projeto?" para falarem sobre o papel, a relevância e os incentivos das organizações e compartilhar os *cases* de sucesso das próprias *film commissions*.

A Rio Film Commission aproveita sua participação em eventos nacionais e internacionais do setor para realizar reuniões específicas com produtores, de modo a estimulá-los a pensar na cidade do Rio de Janeiro como cenário de suas próximas produções. A SPFilm, segundo o entrevistado 4, acredita que a ampliação da captação de produções internacionais depende da intensificação do trabalho de promoção da cidade no exterior, como a participação da SPFilm em eventos nos quais países, estados e cidades ofertam suas localidades para produções audiovisuais em busca de cenários. Além da participação em eventos, a entidade criou uma *newsletter* que abrange também a atuação da SPCine. De acordo com o entrevistado 4, a *newsletter* apresenta um *ranking*

das locações públicas (os locais que mais receberam filmagens no período) com o objetivo de incentivar os demais órgãos da prefeitura a divulgar a cidade como locação. A SPCine também é responsável pela criação da primeira plataforma de *streaming* pública do Brasil, que agrega um conteúdo exclusivo de obras audiovisuais nacionais, também atendidos pela SPFilm, além das principais mostras e festivais de cinema da cidade de São Paulo.

O uso da internet e das redes sociais como forma de comunicação e promoção tem sido bastante explorado por diversos setores e as *film commissions* estão cada vez mais se voltando para a internet para se promover (Hudson, 2012). A Rio Film Commission possui uma página no *Facebook* (imagem 3) e afirma ser uma ferramenta *online* com alta potência de alcance, sendo seguida por mais de 4 mil e seiscentas pessoas. Além disso, o *website* oficial da Rio Film Commission seria o principal meio para obter informações sobre os serviços oferecidos e solicitar o apoio da *film Commission*. Segundo o entrevistado 1, cerca de 20% das produções atendidas fazem a solicitação de apoio diretamente por sua página oficial.

Imagem 3. *Facebook* da Rio *Film Commission*

Fonte: Recuperado de http://facebook.com/RioFilmCommission/ (2019).

A SPFilm possui uma página *web*, onde são apresentados os guias de produção/catálogos de locação, informações úteis e incentivos fiscais. Além disso, não possui uma página própria no *Facebook*, contudo, por estar associada à Spcine, realiza uma ação chamada #FilmeSP em sua página (imagem 4). A ação estabelece publicações que expõem as filmagens que já aconteceram ou ainda estão acontecendo pela cidade,

citando as locações públicas. Como forma de criar interações do público em redes sociais, também produzem enquetes nesta página do *Facebook*. Na ocasião do lançamento da série da *Netflix, Black Mirror*, foi feita uma enquete para as pessoas adivinharem as locações das cenas.

Imagem 4. Post da ação #FilmeSP realizado na página da Spcine

Fonte: Recuperado de https://cutt.ly/4PrlWHD (2019).

A SPFilm também criou em 2019 um perfil no *Instagram*: *@spfilmcommission*. Em sua primeira postagem, em 30 de agosto de 2019, a SPfilm apresenta sua missão e coloca São Paulo como o segundo maior destino de filmagens da América Latina, tendo recebido mais de 2.800 produções nos últimos 3 anos. O perfil tem sido usado para divulgar as produções rodadas na cidade, bem como eventos da área e locações. De modo similar, a SPFilm possui um canal no *Telegram*, disponível para auxiliar a resolução de dúvidas sobre como realizar as produções na cidade de São Paulo.

Além dos serviços oferecidos citados, a SPFilm também é responsável pela coleta de dados sociais e econômicos sobre o impacto das produções audiovisuais na cidade, como exemplo, o número de postos de trabalhos e os recursos financeiros gerados pelo setor. O intuito dessa atividade é buscar a melhoria no atendimento e na política audiovisual na cidade de São Paulo. O resultado dessas informações é reunido no Observatório SPcine, disponibilizado no *website* da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a recepção de obras audiovisuais traz uma gama de benefícios para o território anfitrião, como a promoção de sua imagem, efeitos diretos e indiretos em sua economia e o estímulo da atividade turística. Diante de tais benefícios, presencia-se no mundo o crescimento de entidades de *marketing* territorial com foco na atração de produções audiovisuais externas e apoio às produções internas: as *film commissions*. No Brasil, é ainda uma realidade emergente, com poucas *film commissions* em funcionamento. Este estudo se centrou nas *film commissions* dos dois principais polos de audiovisual do país – SPFilm e Rio Film Commission. As cidades do Rio de Janeiro e São Paulo são reconhecidas em nível nacional e internacional como polos do audiovisual e suas *film commissions* têm buscado cada vez mais potencializar os ganhos das cidades com as produções audiovisuais e estimular os produtores a filmarem em suas localidades.

Conforme visto na revisão de literatura, as *film commissions* utilizam estratégias para promover as locações e captar produções audiovisuais por meio da diferenciação de produto, variação de serviços e vantagens de custos. Utilizam também ferramentas de *marketing* como propaganda, promoção de vendas, promoção conjunta, relações públicas, *marketing* online e *marketing* direto para ampliar as possibilidades de captação.

No estudo de caso das *film commissions* de São Paulo e Rio de Janeiro, verificou-se que a principal estratégia empregada consiste na diferenciação de produto. Rio de Janeiro e São Paulo possuem atrativos conhecidos mundialmente que estão presentes nos seus guias e catálogos de locação. A SPFilm posiciona a cidade de São Paulo como um destino que pode ser "todas as cidades do mundo" e a Rio Film Commission se vende como cidade-síntese da cultura brasileira. Ambas buscam diferenciar suas localidades por meio de atributos naturais e culturais. Esse é o mote adotado em suas demais ações comunicacionais.

Também se verificou em menor peso a diferenciação de serviços enquanto estratégia. Embora ambas ofereçam vários serviços aos seus públicos-alvo, apenas a SPFilm tem um esforço voltado para se diferenciar das concorrentes por meio de serviços

específicos. Neste quesito, a SPFilm oferece um cadastro único para autorizações de filmagens, apresentando-se como um diferencial de sua atuação.

Em relação à vantagem de custos, a SPFilm surge como a pioneira no Brasil ao trabalhar tal abordagem por meio do oferecimento de incentivos fiscais na captação de produções audiovisuais estrangeiras. Por meio do programa de incentivo, busca consolidar ainda mais a posição da cidade como polo audiovisual. Isso é possível porque o trabalho da SPFilm faz parte de uma política municipal de São Paulo que objetiva fomentar o cinema e o audiovisual. Nesse caso, observa-se que a *film commission* não está isolada, mas integrada a uma política pública, o que a dota de maior capacidade técnica e financeira para atuação no *marketing* territorial.

Tal fato se alinha com a ideia de que, por serem órgãos públicos, ou seja, entidades vinculadas a uma administração pública ou entidades independentes associadas à administração local e configuradas como organizações sem fins lucrativos (García, 2011; Marzal, 2009) alguns benefícios dependem das políticas de intervenção para apoiar o setor audiovisual (Palmi, Caputo e Turco, 2016). Do contrário, se a *film commission* não possui fonte própria de recursos, ou sua atuação não está respaldada por uma política pública abrangente, sua atuação torna-se limitada, dificultando o processo de captação, sobretudo, de produções internacionais.

Quanto às ferramentas de *marketing,* observou-se que a propaganda, as relações públicas e o *marketing online* são os principais instrumentos empregados. O *marketing online* foi a ferramenta mais citada na promoção das *film commissions*, em oposição aos métodos tradicionais de publicidade, aproveitando-se das mídias digitais e redes sociais para atingir seus públicos-alvo (produções nacionais e internacionais). Ambas as entidades apresentam uma forte presença no meio digital e o *website* é a mais básica e imprescindível de todas essas ferramentas, onde disponibilizam o guia de produções e demais informações sobre as atividades das *film commissions*. De forma mais inovadora, a SPFilme investiu em um aplicativo para *smartphones* e criou recentemente um perfil no *Instagram* com publicações sobre locações, eventos e produções audiovisuais em filmagem na cidade.

Em suma, o estudo de caso constatou que a atuação de *marketing* territorial se concentra no uso de ferramentas do *marketing mix*. Ações estratégicas e prospectivas como análises de mercados, de públicos-alvo e de concorrentes (Ashworth e Voogd, 1990), não são realizadas. Além disso, apesar de parcerias com outros atores institucionais serem de suma importância para o setor (Hudson e Ritchie, 2006; Hudson, 2011; Connell, 2012; Ozdemir e Adan, 2014), verificou-se um baixo nível de integração com outras entidades, particularmente com as organizações da área de turismo. Apesar de reconhecerem a importância de ações integradas com organizações de gestão de destino (DMO – *destination management organizations*), as *film commissions* analisadas não desenvolvem ações nesse sentido. Também não foram identificadas ações de *marketing* direto ou realização de estudos e pesquisas para prospecção de novas captações.

Apesar do envolvimento da população local com as equipes de filmagem ser considerado algo benéfico para a conformação de um destino *film friendly* (Volo e Irimiás, 2016), observou-se que esse é um dos obstáculos enfrentados pela SPFilm. Foi relatada a dificuldade de diálogo entre moradores, gestão pública e setor audiovisual para que se estabeleça uma regulamentação específica que permita filmagens em algumas regiões. Nesse sentido, constata-se que a atuação da *film commission* não deve ser apenas voltada para os seus públicos externos. É necessário realizar um trabalho de conscientização entre os *stakeholders* locais (moradores, prestadores de serviços, demais órgãos públicos) sobre a importância de a cidade receber produções audiovisuais, esclarecendo os diversos impactos positivos que geram no território.

Outro obstáculo à atuação das *film commissions* é o fato de serem entidades totalmente públicas (ao menos as examinadas neste estudo), o que as deixa sujeitas às mudanças de mandatos políticos. Tais mudanças podem interferir na posição que o *marketing* territorial por meio do audiovisual ocupa na agenda política, deixando-o à margem das políticas econômicas. Uma possível perda de centralidade da *film commission* e do setor audiovisual na agenda pública pode implicar em redução de orçamentos e na descontinuidade de projetos.

Por fim, este estudo mostrou que o *marketing* territorial por meio da atuação de *film commissions* é uma realidade crescente. No Brasil, apesar das duas principais entidades serem relativamente recentes, começam a ganhar relevância no processo de captação de novas produções audiovisuais. Existem potencialidades para ampliação de sua atuação, desde que busquem um planejamento estratégico e a ampliação de ações mercadológicas e de sinergias com outros atores institucionais do território, incluindo as organizações de gestão de destino. Do ponto de vista da adoção de ferramentas, um maior aproveitamento do *marketing* digital e intensificação de ações de relações públicas podem ser ações frutíferas.

Espera-se gerar com esta pesquisa a sensibilização da gestão pública para a importância das atividades das *film commissions* locais para uma atuação conjunta, visto que as suas atividades trazem diversos benefícios. Como desdobramento desse estudo, também se espera gerar sensibilização da academia para o desenvolvimento de pesquisas sobre as *film commissions* no país, dada a produção científica sobre o tema ainda ser bastante limitada. Logo, surge como sugestão a elaboração de novas pesquisas voltadas à análise das atividades das *film commissions* e sua posição na agenda pública.

8. AGRADECIMENTOS

Este trabalho recebeu auxílio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq - Brasil).

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFCI. Association Film Commissioners International (2019). About us. Recuperado de https://afci.org/about-afci/#about-us

Alfred, S. R. e Lambert, J. T. (2012). Management Factors Influencing Location Selection Decisions of Independent Filmmakers: An Exploratory case study. *Syst Pract Action Res*, *25*, 323-354.

Antunes, J. e Costa, A. (2019). O contributo do marketing territorial no desenvolvimento de estâncias termais. O caso das termas de S. Pedro do Sul. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, *24*, 392-408.

Ashworth, G. J. e Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Londres: Belhaven Press.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Benko, G. (1999). Marketing et territoire. Em J. Fontan, J. Klein, J. e D. Tremblay. *Entre la métropolisation et le village global* (pp. 78-122). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Beric, D. *et al*. (2013). Film Tourism: a contemporary resource for promoting Serbia. *Turizam*, *17*, 18-28. Recuperado de https://cutt.ly/pPrZ4Fs

Bosch, G. R. (2018). Rutas de cine, el turismo cinematográfico. *Pasos - Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, *3*(XVI), 843-854. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.059

Bouinot, J. (2002). *La Ville Compétitive: les clefs de la nouvelle gestion urbaine*. Paris: Ed. Economica.

Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Carvalho, A. P., Gosling, M. S. e Almeida, A. S. A. (2018). Influências de séries televisivas na afirmação de Destinos Turísticos – o caso da série Borgen. *Discursos fotográficos*, *14*(25), 278-307. Recuperado de https://cutt.ly/IPrZCah

Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial – Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?* Louvain-la-Neuve: De Boeck.

Connell, J. (2012). Film tourism e Evolution, progress and prospects. *Tourism Management*, *33*(5), 1007-1029. Recuperado de https://cutt.ly/ZPrZIV6

Cucco, M. (2013). La comparsa delle prime Film Commission. Em M. Cucco e G. Richeri. *Il Mercato delle location cinematografiche* (pp. 43-58). Venezia: Marsilio.

David Martin, J. (2014). Film tourism as heritage tourism: scotland, diaspora and the Da Vinci Code (2006). *Film and Television Studies*, *12*(2),156-177. https://doi.org/10.1080/17400309.2014.880301

Di Cesare, F.e La Salandra, A. (2015). Film induced, steps for a real exploitation in Europe. *Almatourism, Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, *6*(4), 1-17. https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/4949

García, D. R. (2011). Nuevas estrategias comunicativas de ámbito local. El caso de las Film Commissions u oficinas de atracción de rodajes. *La publicidad de las instituciones locales*. (pp. 225-234). Castelló: Servei de Comunicaciò i Publicacions Universitat Jaume I.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20-29.

Governo Municipal de São Paulo. Decreto nº 59.905 de 30 de março de 2016. Recuperado de http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-56905-de-30-de-marco-de-2016.

Hudson, S. e Ritchie, J. B. (2006). Promoting destinations via film tourism: an empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of Travel Research*, *44*(4), 387-396.

Hudson, S. e Tung, V. W. S. (2010). "Light, câmera, action...!" Marketing film locations to Hollywood. *Marketing Intelligence & Planning*. *28*(2), 188-205.

Hudson, S. (2011). Working together to leverage film tourism: collaboration between the film and tourism industries. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3, 165-172.

Kotler, P. et al. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.

Lasarte, M. P. (2013). Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 23, 133-147. Recuperado de https://cutt.ly/SPrZyRv

Marzal, E. O. (2009). Del turismo y el cine al turismo cinematográfico*. HER & MUS*, 2, 18-25.

Minciotti, S. A. e Silva, S. C. (2011). Marketing de Localidades: Uma abordagem aplicada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. *Revista Turismo Ação e Visão*. *13*(3), 329-346.

Nascimento, F. M. (2009). *Cineturismo*. São Paulo: Aleph.

Nicosia, E. (2015). The Marche Film Commission: a Tool for Promotioning Territorial Development and Regional Tourism*. Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, *6*(4), 161-179. Recuperado de https://cutt.ly/vPrLMhF

Ocke, M. A. M. e Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Rev. Adm, 49*(4), 671-683.

Ozdemir, G. e Adan, O. (2014). Film tourism triangulation of destinations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 625-633. Recuperado de https://cutt.ly/1PrLKDP

Palmi, P., Caputo, F. e Turco, M. (2016). Changing Movie! Film Commissions as drivers for creative film industries: the Apulia Case. *ENCAT Journal of Cultural Management & Policy*, *6*(1), 56-72. Recuperado de https://cutt.ly/bPrKJAm

Rattanaphinanchai, S. e Rittichainuwat, B. N. (2018). Film-induced tourism in Thailand: an influence of international tourist's intention to visit film shooting location. *International Journal of Tourism Sciences*, *18*(4), 325-332.

Ravid S.A. (2018) The Economics of Film Financing: An Introduction. Em P. Murschetz, R. Teichmann e M. Karmasin (Eds.) *Handbook of State Aid for Film. Media Business and Innovation* (pp. 39-49). Cham: Springer.

Riley, R. W.e Van Doren, C. S. (1992). Movies as tourism promotion: a "pull" in a "push" location. *Tourism Management*, *13*(3), 267-274. https://doi.org/10.1016/0261-5177(92)90098-R

Sarabia, I. e Sánchez, J. (2019). La figura de la Film Commission en la puesta em valor de los recursos audiovisuales técnicos y profesionales de un territorio en España. *Tourism & Heritage Journal*, *1*, 113-132. https://doi.org/10.1344/THJ.2019.1.7

SEBRAE. (2016). *Mapeamento e impacto econômico do setor audiovisual no Brasil*. SEBRAE, 1, 1-310. Recuperado de https://cutt.ly/wPrKnrl

Sousa, B. e Vasconcelos, S. (2018). Branding territorial e o papel da imagem no comportamento do consumidor em turismo: O caso de Arouca. *European Journal of Applied Business Management*, Special Issue, 1-14. Recuperado de https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/255

Tuclea, C. e Nistoreanu, P. (2011). How film and television programs can promote tourism and increase the competitiveness of tourist destination. *Cactus Tourism Journal*, *2*(2), 25-30. Recuperado de https://cutt.ly/APrLO8K

Ventura, M. M. (2007). O Estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Pedagogia Médica*, *20*(5), 383-386.

Vieira, A. V. (2002) As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista FAE*, *5*(1), 61-70.

Volo, S. e Irimiás, A. (2016). Film tourism and post-release marketing initiatives: a longitudinal case study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *33*(8), 1071-1087. https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1094000

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.