



Offshoring na indústria da propaganda: podemos exportar criação?

Ilan Avrichir

Introdução

A transferência do local de produção de serviços dos países desenvolvidos para os emergentes, conhecida como offshoring, está provocando uma grande transformação da divisão mundial do trabalho. Países como Índia, Irlanda e Israel conseguiram gerar bilhões de dólares anuais de divisas e centenas de milhares de empregos, explorando as possibilidades que o desenvolvimento da tecnologia de informática e telecomunicações, diminuição de barreiras alfandegárias e mudanças culturais abriram para a prestação de serviços a partir de locais distantes daqueles em que eles são consumidos. O offshoring também pode ser concebido como exportação de serviços, algo inimaginável há poucos anos, quando serviço era uma atividade que se caracterizava pela simultaneidade entre produção e consumo e necessidade de encontro face a face. Do desenvolvimento de software aos callcenters, passando por diagnósticos médicos, manutenção de registros contábeis, projetos arquitetônicos e de engenharia, a gama de trabalhos passíveis de offshoring parece limitada apenas pela imaginação e capacidade de estruturação dos prestadores de serviço.

A indústria de propaganda - entendida como o conjunto de empresas envolvidas diretamente no planejamento, criação, produção e colocação de anúncios e promoções, seja por meio das mídias tradicionais ou do conjunto dos novos meios de comunicação, ao qual o jargão publicitário se refere como no media ou below the line - movimenta anualmente dezenas de bilhões de dólares. Dados do World Investment Report - da United Nations Conference on Trade and Development (Unctad), de 2005, significativamente intitulado The Shift Towards Services - mostram que apenas os cinco maiores grupos de agências de propaganda apresentam receitas anuais superiores a 30 bilhões de dólares e empregam cerca de 200 mil pessoas. Estatísticas disponíveis no site do ministério do Trabalho americano (<http://www.bls.gov/home.htm>) mostram que a indústria de propaganda gera naquele país mais de 20 bilhões de dólares de salários diretos e emprega mais de 400 mil pessoas. Os investimentos brasileiros em propaganda colocam o país entre a 8ª e a 12ª posição no ranking mundial dos maiores mercados para esse tipo de indústria e a qualidade da propaganda nacional é continuamente

Coordenação editorial

CAEPM - Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing.

O texto desta edição é de autoria de Ilan Avrichir, coordenador do Departamento de Organizações e Estratégia da ESPM, professor do curso de graduação em Administração e do Núcleo de Estudos em Negócios Internacionais da ESPM.

te referendada pelos prêmios que ganha nos mais prestigiosos festivais do mundo. O salário de um trabalhador brasileiro é, em média, cerca de 1/3 do de um americano com qualificações semelhantes¹.

Esse conjunto de fatos nos levou a propor à ESPM, em final de 2005, uma pesquisa exploratória para verificar se a criação e produção de propaganda são serviços passíveis de offshoring e como o Brasil se posiciona neste mercado: quais são seus principais clientes e competidores, pontos fortes e fracos e as ações que estão sendo tomadas para lidar com as deficiências e as oportunidades. Aprovado o projeto, fomos a campo. Exploramos os relatórios, livros e artigos que conseguimos encontrar sobre o tema em bibliotecas e na internet e conversamos com 12 profissionais brasileiros e quatro de fora do país, de criação, atendimento e produção, sobre a questão. O texto que se segue resume nossos achados, as opiniões que ouvimos e as conclusões que tiramos.

Possibilidade de offshoring da criação na propaganda

A primeira questão para a qual buscamos resposta foi saber se, na opinião de publicitários experientes, é possível que profissionais de um país e cultura, residindo e vivenciando diuturnamente uma realidade diferente daquela da que experimentam os receptores da mensagem, criem estratégias e campanhas de comunicação tão efetivas junto àquele público, como seus pares que residem no mesmo país onde a campanha será veiculada. É possível um criativo brasileiro concorrer efetivamente com um seu par americano na concepção de um comercial para ser veiculado na TV dos Estados Unidos?

A questão tem pontos de contato, mas não se confunde com a da padronização versus adaptação a culturas locais da propaganda. Com relação a esta, a revisão bibliográfica

mostrou que existem hoje evidências eloqüentes de que, embora a comunicação seja o componente mais difícil de padronizar do composto de marketing e que o impacto da cultura sobre a percepção e aceitação de mensagens não possa ser negligenciado, a padronização é generalizada e o debate e a pesquisa tendem a se concentrar no *como* e dentro de quais limites ela pode ser feita². A pergunta para a qual estávamos buscando resposta era: faz sentido um cliente americano ou de algum país europeu contratar uma agência latina ou asiática para criar ou adaptar para um produto seu uma campanha dirigida especificamente ao mercado americano ou desse país europeu?

A maioria dos publicitários que entrevistamos respondeu que sim, é possível essa criação e competição. O argumento mais persuasivo nesse sentido foi dado pela diretora de criação da filial chinesa de uma agência multinacional que tivemos oportunidade de entrevistar em Xangai. Ela relatou como uma pequena equipe da agência ganhou uma concorrência para atender a um importante cliente em Hong Kong, local que, em função de anos de importante influência inglesa e de uma história econômica e política diferente do restante da China, apresenta diferenças culturais relevantes. De acordo com a entrevistada, a equipe, após uma permanência de duas semanas no local, durante as quais realizou entrevistas e observações e, usando resultados de pesquisa de mercado produzida por uma empresa local, submeteu uma proposta que foi a escolhida pelo cliente, apesar de não ser a mais barata. Ainda segundo a mesma entrevistada, o estranhamento que o desembarque numa cultura diferente provoca funciona, com frequência, a favor da equipe estrangeira e tem permitido à agência ser bem-sucedida em concorrências em diferentes países da Ásia. Em uma linha de argumentação próxima à sustentada pela profissional acima, o diretor de atendimento de uma agência, associada a uma rede multinacional, relatou vários

1. Carmel, Erem; Tjio, Paul. Marketing of offshore services: the provider perspective. In offshoring of information technology. Cambridge, UK. Cambridge University Press. 2005

2. Sobre a questão da padronização versus especialização, a melhor síntese das pesquisas que encontramos foi "Standardized vs specialized international advertising campaigns: what we have learned from academic research in the 1990s, dos autores Charles R. Taylor e Chad M. Johnson. Este artigo se encontra numa coletânea intitulada "New directions in international advertising research" editada por Charles Taylor e publicada pela Elsevier Science, em 2002.



casos em que sua equipe foi capaz de adaptar eficazmente campanhas globais aos diferentes países da América Latina a partir do escritório de São Paulo. Para se assegurar da adequação da mensagem, a agência faz uso de redatores autônomos em cada país, viagens curtas dos profissionais para familiarização com as diferentes culturas e algum acompanhamento dos acontecimentos políticos e culturais à distância.

Questionado sobre a necessidade de entendimento da cultura local para a elaboração de mensagens, um conhecido diretor de criação afirmou: "Esses conhecimentos não precisam ser profundos. Quanto mais profundo é, pior para você, porque você mesmo vai começando a fazer um check-list operacional que impede de você ter idéias. Além do que, as particularidades não são tão grandes."

Apesar de a maioria dos profissionais entre-

vistados ter concordado com relação à possibilidade de se exportar serviços de criação e, portanto, com a possibilidade de existir, pelo menos em tese, a oportunidade de o Brasil se tornar um pólo para o offshoring de criação de propaganda, dois se mostraram céticos. Uma, a diretora de criação da filial brasileira de uma grande agência multinacional foi enfática: "Comunicação é local. Tem sotaque." Segundo ela, o fenômeno novo que está ocorrendo mais próximo do offshoring é a formação de equipes com pessoas de vários países, em que a participação dos profissionais das filiais é remunerada pela matriz.

O que o Brasil está realizando em termos de exportação de criação de propaganda.

Instados a mencionar campanhas concebidas no Brasil e veiculadas no exterior, de forma planejada e contratada para esse fim, os profissionais entrevistados tiveram dificuldade. Foi citada uma única campanha

realizada nessas condições. Essa dificuldade é significativa, pois vários dos entrevistados são profissionais mencionados na mídia específica como envolvidos ou tendo criado campanhas que foram exportadas. A maioria dos casos reportados aconteceu de forma fortuita e as agências locais não foram remuneradas pelo serviço. Os depoimentos a seguir são de dois diretores de criação de filiais de agências brasileiras de agências multinacionais e típicos do que ouvimos.

"A gente fez um filme para o (nome do país), um filme específico para o mercado (nome do país) e ele funcionou tão bem que depois e/e foi para os outros mercados. Era um filme bem-humorado. Ele foi finalista do festival (de Cannes) e aí o filme passou a ser veiculado nos países e isso para mim é um grande exemplo, eu gostaria de ter mais."

"Agências brasileiras (que exportem) eu não conheço. A nossa produção para exportar é muito pequena, é pouco relevante."

"Eu lembro da época em que eu peguei a (nome do cliente). As fotos que a gente fazia aqui eram usadas, entravam para o book de fotos mundial. A gente fazia uma foto e depois os caras vinham para a gente e pediam: - Oh! Dá para você me mandar essa foto para cá para a (nome do país)? - Claro que sim! Claro! Eu estou te mandando. Agora, está acontecendo de algum cliente de fora chamar o Brasil? Não."

Offshoring de produção de comerciais no Brasil

Se a possibilidade de exportação de serviços de criação é discutível e sujeita a limitações, o offshoring de produção de filmes e de comerciais para televisão em particular é incontestável. Os dados secundários que reunimos indicam que Austrália e África do Sul auferem mais de US\$ 200 milhões/ano apenas com esse tipo de filmagem, e a Argentina, cerca de US\$ 60 milhões. Em contraposição, a exportação brasileira de serviços e filmagens de comerciais foi de cerca de US\$ 20 milhões em 2006. Enquanto na Austrália cerca de 40% do total

das produtoras estão envolvidas com trabalho *sourced from overseas* e 12% obtêm a maior parte do seu faturamento desses projetos, no Brasil a quantidade de empresas e o percentual do faturamento delas obtido da exportação são muito menores.

Por que o desempenho do Brasil é tão inferior aos desses três outros países nesse campo? A disponibilidade e variedade de paisagens e tipos físicos, um fator que foi freqüentemente citado como importante na competição internacional para essa indústria, não parece ser a origem da desvantagem. O Brasil também usufrui do mesmo diferencial de estações invertidas - que permite filmar no hemisfério sul cenas de verão quando no hemisfério norte é inverno e vice-versa - que Argentina, África do Sul e Austrália possuem.

Em se tratando de offshoring, a variável custo desempenha um papel determinante. Esse fenômeno é bastante conhecido no software onde está demonstrado que, para que a empresa contratante se disponha a incorrer na complexidade acrescida ao seu processo pela transferência de elos da cadeia produtiva para locais remotos, é necessário que os custos diretos incorridos no país para o qual o trabalho é transferido sejam pelo menos 30% inferiores aos do país de origem. O material promocional da África do Sul apresenta cálculos indicando que, para uma função típica, o custo da mão-de-obra do país seria 16% do equivalente americano, e que o da Austrália, 60%. Não conseguimos comparar, para categorias equivalentes, o custo de um profissional de filmagem no Brasil com aqueles países de língua inglesa, mas com relação à Argentina os depoimentos que obtivemos, de proprietários de produtoras que têm competido por trabalhos com empresas daquele país e de funcionários de associações de classe que fomentam a exportação de serviços de filmagens, e tabelas de remunerações de sindicatos de trabalhadores da indústria cinematográfica, indicam que os valores praticados no país vizinho estão entre 20% e 40% menores do que os nacionais, o que é uma vantagem competitiva importante para o tipo de atividade analisada.

Outro fenômeno que pode estar na raiz

da maior exportação argentina é a *maldição do mercado interno*. Para que um país seja competitivo internacionalmente numa indústria é necessário que exista nacionalmente uma demanda mínima, abaixo da qual se torna impossível a acumulação de recursos e competências essenciais em escala suficiente para esse fim. No entanto, quando existe um mercado nacional amplo, a motivação dos fornecedores para buscar a exportação, individualmente ou por meio de alianças estratégicas e esforços conjuntos, pode ser menor do que a que se vai desenvolver onde esse mercado é menos amplo. Botelho, Stefanuto e Veloso³ mostraram com detalhes como isso se deu na indústria de software no Brasil e como essa "maldição" explica, pelo menos em parte, o porquê de países que têm mercados menores terem sido mais bem-sucedidos na competição internacional nesse setor. O valor dos investimentos em propaganda na Argentina tem sido da ordem de um terço do equivalente brasileiro e a crise econômica havida naquele país pode ter servido como um intensificador desse fenômeno.

Outra explicação para a menor penetração da indústria brasileira de produção de comerciais no mercado internacional parece ser a menor intensidade da atividade de divulgação e o menor nível de articulação entre as esferas públicas e privadas. Embora as produtoras nacionais tenham se articulado em associações, como a Associação de Produtores de Audiovisuais (Apro) e a FilmBrazil para promover suas marcas e a do país no exterior, e o governo, por meio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) apoie, inclusive financeiramente esses esforços, principalmente financiando os custos envolvidos nas participações em feiras e exposições, os países com os quais o Brasil concorre diretamente têm um volume de atuação maior. Na Austrália, na Cidade do Cabo, em Barcelona e em várias outras cidades e países, film comissions, órgãos formados por representantes de diferentes instâncias públicas e representantes das produtoras oferecem uma gama de serviços às equi-

pes de filmagem, como a seção gratuita de espaços públicos, obtenção de autorizações para filmagens, negociação de apoio de órgão de trânsito e outros serviços públicos etc., além de viabilizarem participações de vulto nas feiras e festivais.

Síntese e conclusão

Em síntese, a pesquisa exploratória que este caderno resume buscou verificar a viabilidade da exportação de serviços de criação e propaganda e conhecer como a indústria brasileira está posicionada nesse setor. Os dados que reunimos sugerem que o offshoring da criação é possível, mas limitado pelas dificuldades impostas pela necessidade de superação dos limites à comunicação impostos pelas diferenças culturais e ocorre em escala reduzida no Brasil. A exportação de serviços de produção é mais simples, acontece em volumes significativos em vários países e em proporções ainda reduzidas neste país. As razões que explicam a pequena participação nacional nesse mercado são variadas e passam pela ocorrência de custos elevados, insuficiência da articulação entre governo e iniciativa privada e algumas características da demanda local.

As principais contribuições que a academia pode dar ao esforço de ampliar a participação das empresas brasileiras nos mercados em questão são a sistematização do conhecimento disperso entre os profissionais do setor, a busca do conhecimento das trajetórias e estratégias seguidas e adotadas pelas indústrias do setor com as quais o país concorre e o mapeamento de como é a percepção das agências e produtoras estrangeiras das suas congêneres brasileiras. Esse percurso requer comprometimento dos pesquisadores envolvidos e das instituições que os apoiam e cooperação entre profissionais do setor da propaganda e professores. Embora difícil de percorrer em terras brasileiras, esse caminho pode ser, acredito, muito profícuo e gratificante para aqueles que o trilharem. Pelo menos tem sido para mim. Recomendando-o a todos aqueles que se interessarem pelo tema.

3. Botelho, A.J.; Stefanuto, G. e Veloso, F. The Brazilian Software Industry. In From Underdogs to tigers: the rise and growth of the software industry in Brazil, China, India, Ireland, and Israel. Arora, A.; Gambardella, A. N.Y Oxford University Press, 2005.