

FALANDO ÀS CLARAS

UMA REPORTAGEM SOBRE
O SISTEMA DE INCENTIVO
NA PUBLICIDADE

O JORNALISTA JOÃO BATISTA NATALI
ENTREVISTA OS PRINCIPAIS NOMES DO SETOR

**É MAIS DO QUE NATURAL
SABER QUE, NO MERCADO
DE PUBLICIDADE, A RELAÇÃO
ENTRE AGÊNCIAS E VEÍCULOS DE
COMUNICAÇÃO TAMBÉM CONTA
COM UM SISTEMA DE INCENTIVO
ESPECÍFICO, O CHAMADO BV,
OU BONIFICAÇÃO POR VOLUME.
ALIÁS, ESTRANHARIA BASTANTE
SE NÃO HOUVESSE, POIS
ISSO CERTAMENTE INDICARIA
BAIXA EVOLUÇÃO E BAIXO
DESENVOLVIMENTO DO SETOR
– AFINAL, A PRESENÇA DE
BONS SISTEMAS DE INCENTIVO
EVIDENCIA SOFISTICAÇÃO
INSTITUCIONAL DOS AGENTES
NESSE MERCADO.**

LUCIANA YEUNG

Ex-presidente da Associação Brasileira de Direito e Economia (ABDE), é professora de Economia e coordenadora do Insper desde 2002. Foi professora nos programas de pós-graduação da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP) e pesquisadora visitante na Faculdade de Direito da Universidade da Califórnia, em Berkeley (EUA). Possui graduação em Economia pela Universidade de São Paulo (USP), mestrado em Economia Aplicada e em Relações Industriais pela Universidade de Wisconsin e doutorado em Economia pela FGV-SP.

NOTA DO AUTOR

Os textos deste trabalho foram baseados em longas entrevistas, feitas entre fevereiro e abril de 2019, com 22 personalidades de peso da publicidade brasileira. Muitas delas não são citadas nominalmente. O anonimato foi a condição que sugeri para deixá-las à vontade e para não terem suas declarações associadas às estratégias de suas agências, veículos ou entidades. Agradeço muito a todas elas, sempre acessíveis e francas, pela qualidade das informações fornecidas a mim – um *outsider* curioso, independente, sem familiaridade com o *trade* e com carta branca da ABAP para apurar. Sou grato também a esse conjunto de interlocutores por me ter apresentado com um intenso aprendizado sobre esse estimulante setor da economia brasileira.

João Batista Natali

Jornalista

ÍNDICE

6

SISTEMAS
DE INCENTIVO
NA CIÊNCIA
ECONÔMICA

10

QUEM TEM
MEDO DO BV?

14

A ORIGEM DO
INCENTIVO

19

FALA-SE EM BV DESDE 1957,
MAS À BOCA PEQUENA

26

PLANOS DE INCENTIVO
EXISTEM PRATICAMENTE
EM TODOS OS SETORES
DA ATIVIDADE ECONÔMICA

30

O QUE ACONTECERIA
SE O PLANO DE INCENTIVO
ACABASSE?

34

POR QUE O PLANO DE
INCENTIVO CRESCEU?

40

A POSIÇÃO DE UM
GRANDE ANUNCIANTE

46

A LEGITIMIDADE
JURÍDICA DOS PLANOS
DE INCENTIVO

48

O QUE A
PUBLICIDADE AINDA
TEM A DIZER

REALIZAÇÃO
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Presidente Nacional
Mario D'Andrea – Dentsu Brasil

Vice-Presidentes
Eduardo Simon Pereira – DPZ&T
Maria Laura Nicotero – Momentum
Marcos Quintela – VMLY&R

Diretores
Marcio Santoro – Africa
Marcio Toscani – Leo Burnett
Miriam Shirley – Sapient AG2
Marcia Esteves – Grey
Severino Cavalcante Queiroz Filho – Ampla
Iara Silva Diniz – Diniz Ação

Diretor Executivo Nacional
Alexandre Gibotti

FALANDO ÀS CLARAS

Coordenação Alexandre Gibotti
Redação João Batista Natali
Revisão Marcia Menin
Fotos Luiz Moretti
Projeto gráfico Lillian Ie
Diagramação Leela Estúdio

Impresso em setembro de 2019.

APRESENTAÇÃO

SISTEMAS DE INCENTIVO NA CIÊNCIA ECONÔMICA

Por Luciana Yeung

Ex-presidente da Associação Brasileira de Direito e Economia (ABDE), é professora de Economia e coordenadora do Insper desde 2002. Foi professora nos programas de pós-graduação da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP) e pesquisadora visitante na Faculdade de Direito da Universidade da Califórnia, em Berkeley (EUA). Possui graduação em Economia pela Universidade de São Paulo (USP), mestrado em Economia Aplicada e em Relações Industriais pela Universidade de Wisconsin e doutorado em Economia pela FGV-SP.

"Tudo é uma questão de incentivos", diz uma máxima rotineiramente repetida por economistas. O fato de os incentivos importarem é tão verdade para os economistas quanto o fato de a gravidade dos corpos existir para os físicos. Na realidade, toda a ciência microeconômica baseia-se na ideia de que os incentivos importam. No capítulo de apresentação do manual de economia mais conhecido da atualidade, do professor de Harvard Gregory Mankiw¹, são apresentados os dez princípios básicos da economia – é de lá que partem todas as teorias, modelos e maneiras de pensar que sustentam o conhecimento econômico-científico da atualidade. E o princípio de número 4 mostra: "As pessoas reagem a incentivos". Não é uma questão meramente formal, teórica e abstrata.



Peguemos o caso de Gary S. Becker², um dos economistas mais brilhantes de toda a história da ciência econômica, agraciado com o Prêmio Nobel de 1992. A genialidade de Becker reside no fato de ter sido o economista com talvez a maior capacidade de enxergar o potencial da perspectiva econômica aplicada a assuntos diversos da vida social, muitos deles não tradicionalmente (até então) associados à ciência econômica. Becker é reconhecido (com teste de DNA e tudo!) como o pai de pelo menos quatro grandes áreas de pesquisa microeconômica atual, algumas das quais as mais profícuas e mais estudadas pelos economistas hoje: economia da discriminação (racial, sexual etc.), economia da educação (ou do capital humano), economia do crime e economia da família (e decisões familiares).

O que têm em comum as teorias criadas por Becker? A ideia de que os indivíduos são movidos por interesses – pecuniários ou não – e tomam decisões levando em

conta os benefícios e os custos derivados das ações e decisões que são por eles tomadas. *Em outras palavras, os indivíduos agem reagindo aos incentivos que são postos a eles.* Então, somente para dar alguns dos exemplos beckerianos, indivíduos decidirão investir na própria educação ou na educação de seus filhos sabendo que existe um custo imediato associado a um investimento dessa natureza, mas também que haverá um retorno do investimento feito. Além disso, indivíduos cometerão mais ou menos atos ilícitos, porque derivam benefícios desses atos (pecuniários ou não), mesmo sabendo que existem sanções legais, sociais e/ou morais associadas a eles. Novamente, a decisão é baseada nos incentivos postos.

Na verdade, o fundamento beckeriano é aquele que embasa toda a ciência econômica, da racionalidade dos agentes. Economistas baseiam-se na ideia da racionalidade econômica para construir modelos

¹ *Introdução à economia*. Tradução da 6ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

² Falecido em 2014, o professor Becker passou boa parte de sua carreira acadêmica pesquisando e lecionando na icônica Universidade de Chicago.

previsíveis, que possam ser usados inclusive (e sobretudo) para a criação de políticas públicas. E a racionalidade econômica não exige escolaridade, conhecimentos matemáticos, muito menos diplomas de mestrado ou doutorado em economia. A racionalidade dos agentes nada mais é do que sua capacidade de reagir e responder aos incentivos postos. Um dos exemplos que mais gosto de usar de racionalidade econômica é de uma mãe analfabeta, com filhos pequenos, desempregada e sem-teto. Ela precisa alimentar seus filhos e sabe que, para conseguir os recursos para isso, tem algumas possibilidades: pedir ajuda na rua, tentar encontrar um trabalho ou mesmo furtar/roubar. Suponhamos que ela percebe que os transeuntes naquela rua são muito solidários e empáticos a sua situação; então, muito provavelmente ela decidirá escolher a primeira alternativa – pedir ajuda. Nesse caso, a decisão será uma reação aos incentivos colocados. Caso estivesse em outra vizinhança, onde houvesse menos pessoas dispostas a ajudá-la, muito provavelmente ela reagiria aos diferentes incentivos escolhendo outra alternativa para conseguir os alimentos para seus filhos. Tudo é uma questão de incentivos.

Muitas vezes os incentivos não precisam ser pecuniários para gerar efeitos nos indivíduos racionais. Uma das áreas mais interessantes de aplicação da microeconomia é a chamada análise econômica do direito. Estudiosos dessa área analisam como as leis, decisões judiciais, normas, contratos etc. impactam a vida em sociedade. Quando uma lei é criada, as pessoas

precisam segui-la; caso contrário, sofrerão sanções legais. Nesses casos, as leis e o direito servem como incentivos aos indivíduos, e as pessoas reagem a eles. É com base nessa ideia que as políticas públicas são criadas. Mas não pode acontecer de uma lei “não pegar”? De os cidadãos não seguirem a lei? Pode, sim, e infelizmente vemos isso com alguma frequência em nosso país. Peguemos o caso de leis penais (crimes violentos ou corrupção): elas preveem que atos ilícitos descritos no Código Penal são passíveis de punição. No entanto, isso raramente acontece, seja porque o sistema policial e de Justiça é ineficiente e falho, seja porque existe corrupção disseminada, seja porque o sistema judicial acaba “perdoando” tais crimes. Os indivíduos em sociedade têm o conhecimento da baixa credibilidade efetiva das leis e, como consequência, reagem a esses incentivos cometendo mais crimes. (Alguém ainda não entende por que os índices de criminalidade são tão altos no Brasil? Tudo é uma questão de incentivos...) Então, a análise econômica do direito – conscientemente estudada e pesquisada por economistas e inconscientemente ou indiretamente assumida por muitos juristas – também se baseia no fato de que os incentivos importam e as pessoas respondem constantemente a eles.

Por sua vez, uma das áreas entre a economia e a gestão que mais se valem do fundamento de que os incentivos importam talvez seja a da economia dos contratos ou das relações contratuais. Essa é uma área relativamente nova na economia, desenvolvida sobretudo a partir da década

de 1960, dentro da chamada Nova Economia Institucional. Um dos grandes pressupostos da área é de que os mercados não são 100% livres e a concorrência não é perfeita. Um dos motivos, entre vários outros, é a existência de *assimetrias de informação*, ou seja, agentes relacionando-se no mercado, por meio de contratos, por exemplo, têm normalmente conjuntos diferentes de informações. Essa diferença no acesso a informações críticas para a relação econômica em jogo certamente pode gerar desequilíbrios e benefícios de uns à custa dos outros. Essas não são situações eficientes ou desejáveis. Um exemplo são os *problemas de agência*: um agente (indivíduo ou organização) é contratado por outro – o principal – para alguma função, mas, dado que o agente e o principal têm objetivos e utilidades diferentes, e dado que o principal não consegue, a baixo custo, monitorar a todo momento o que faz o agente, o resultado da ação deste pode não ser exatamente o desejado pelo principal, aquele que contrata (e paga). Portanto, mecanismos contratuais precisam ser criados para resolver esse problema, ou seja, alinhar os objetivos do agente aos do principal. Esses mecanismos podem ser formais (cláusulas de contratos) ou informais (reputação, alianças, redes de amizade etc.). Isso nada mais são do que sistemas de incentivo.

Então, a maneira clássica que os economistas e administradores encontram para resolver o muito frequente problema de agência entre partes que se relacionam é por meio da criação de bons sistemas de incentivo. Isso gera maximização de benefícios para as partes, eficiência e

garantia de relacionamentos “ganha-ganha” no longo prazo.

Em todo esse contexto, com farta e sólida teoria, é mais do que natural saber que, no mercado de publicidade, a relação entre agências e veículos de comunicação também conta com um sistema de incentivo específico, o chamado BV, ou bonificação por volume. Aliás, estranharia bastante se não houvesse, pois isso certamente indicaria baixa evolução e baixo desenvolvimento do setor – afinal, a presença de bons sistemas de incentivo evidencia sofisticação institucional dos agentes nesse mercado. A ideia é que esse sistema possa se desenvolver cada vez mais, envolvendo as partes interessadas no processo.

Se a regulação (ou a autorregulação) tiver como objetivo o avanço e o desenvolvimento do setor de publicidade, deve encontrar maneiras para sofisticar ainda mais o sistema de incentivo adotado, de modo a contemplar o máximo de interesses possível. Somente assim se garantem a evolução e o desenvolvimento saudáveis do mercado de publicidade brasileiro e de todos os setores e empresas que direta ou indiretamente dependem dele.

INTRODUÇÃO

QUEM TEM MEDO DO BV?

A economia de mercado incorporou os incentivos em setores tão díspares quanto venda de automóveis, revenda de bebidas, corretagem de seguros, comercialização de passagens aéreas e reservas de hotel.

Michael J. Sandel, filósofo e cientista político de 67 anos que leciona em Harvard, relata, em *O que o dinheiro não compra*,

que até os anos 1970 a mídia especializada em economia praticamente ignorava a palavra “incentivo”, seus sinônimos ou derivados. Na década de 1980, ela apareceu só 48 vezes. Já na de 1990, foi citada 449 vezes; na de 2000, 6.159; e, apenas entre 2010 e 2011, 5.885.

O mínimo que se conclui dessa rápida e incrível expansão é o fato de o incentivo ter entrado pela porta da frente das práticas do mercado e crescido como instrumento moderno, pelo qual os entes envolvidos se estimulam por meio de compartilhamento de riscos, gratificações indiretas ou bonificações e ganhos financeiros. Com isso, o incentivo permite a criação conjunta de mais eficiência e riquezas.

Em suas configurações mais recentes, a economia de mercado incorporou os incentivos em setores tão díspares quanto venda de automóveis, revenda de bebidas, corretagem de seguros, comercialização de passagens aéreas e reservas de hotel. As bonificações se espalharam e são uma constante no complexo aparelho de estímulos que procura acelerar a dinâmica da produção.

Na publicidade, o incentivo existe e tem nome: bonificação por volume,

mais conhecida pela sigla BV. Trata-se de uma espécie pertencente ao gênero incentivo, ou seja, o BV é parte dos incentivos.

Embora não tenha aparecido em 1965, com a lei que regulamentou com bom fôlego a atividade publicitária no Brasil (Lei nº 4.680), o plano de incentivo é reconhecido pela legislação, por meio da Lei nº 12.232, de 2010, que disciplina a contratação de publicidade pela administração pública. Antes disso, o incentivo já era sacramentado pelas normas do Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP), que desde 1998 fiscaliza e certifica as agências para que elas possam exercer suas atividades em conformidade com as normas de autorregulação e melhores práticas adotadas pelo mercado publicitário.

Os sistemas de incentivo não trombam com nenhum princípio legal – há estudos jurídicos que fornecem embasamento nesse sentido. Além do mais, o dinheiro gerado pelo incentivo é contabilizado pelos veículos da mídia que o pagam e oferecido à tributação pelas agências que o recebem.

Diante disso, a pergunta que se pode fazer é muito simples: quem tem medo do BV?

Cabe refletir sobre a razão que inspirou autoridades, em Brasília, a estigmatizar esse mecanismo de incentivo e a fazer correr o ru-

mor de que se apresentaria um projeto de lei pelo qual o BV seria extinto, se isso fosse possível.

Por mais que, na prática, tal iniciativa seja inimaginável – não se legisla sobre acordos entre particulares –, ela chegaria ao Congresso montada, no sentido equestre da palavra, em aparências facilmente desmontáveis, por trazerem embutida uma singela fragilidade.

Seria o caso de cavoucarmos um pouco para procurar as origens dessa idiossincrasia. Encontraríamos o Mensalão, escândalo de corrupção que gerou noticiário, condenações e prisões a partir de 2005. O mineiro Marcos Valério montou seu aparelho de corrupção (Banco do Brasil e cartão VisaNet) com base em criativos mecanismos, entre os quais o incentivo era um pequeno pilar de sustentação.

Isso, infelizmente, bastou para que os mecanismos de incentivo – e não seu uso indevido para desviar dinheiro a partidos políticos ou a seus dirigentes – caíssem na berlinda. O meio publicitário soube se proteger das generalizações injustas, e o Mensalão se tornou um episódio isolado e uma triste referência histórica.

Aliás, Marcos Valério não era publicitário. Nunca redigiu um anúncio ou um roteiro para filme de 10 segundos. Era proprietário de uma lavanderia de dinheiro e foi condenado a 16 anos e 9 meses de prisão.

As agências de publicidade e os veículos são empresas. Os veículos têm o direito de dispor livremente de suas receitas e de instituir planos de incentivo. As agências podem participar ou não desses mecanismos, desde que respeitem os interesses de seus clientes e ajam com correção e em conformidade com a boa técnica.

O segundo ingrediente nesse caldo de falsas suspeitas deriva da confidencialidade com que os planos de incentivo são negociados entre os veículos que se abrem para os anúncios e as agências que os produzem. As agências autorizam em nome e por conta dos clientes anunciantes, detalhe que demonstra que não atuam de moto próprio.

Nada há de errado em algo ser confidencial. A economia de mercado funciona por meio de acordos e acertos legais, que, no entanto, não são alardeados publicamente ao som de trompetes. O sigilo é um procedimento aceitável pelos envolvidos e por terceiros. No cotidiano da publicidade, inexistem práticas análogas às dos bastidores dos pagamentos (nem sempre feitos em pecúnia), que poderiam ocorrer de maneira menos lícita (no caso dos contratos entre particulares) ou menos republicana (no caso dos contratos com os governos).

Por fim, em terceiro lugar, há o equívoco cometido por autoridades e até por pessoas desinformadas, dentro do mercado da comunicação, que insinuaram que os sistemas de incentivo interferiam na liberdade de expressão, já que o mecanismo, segundo elas, beneficiaria grupos de mídia em detrimento de outros. A verdade, porém,

é que os planos de incentivo beneficiam ampla e abertamente todos os veículos mais estruturados, como Grupo Bandeirantes, SBT, Rede TV, Globo, Google, Facebook, Abril, *Estadão* e *Folha*, entre muitos outros. E esses planos de incentivo ocorrem em um mercado em que a Globo – sempre lembrada quando o assunto é BV – atrai de modo natural o maior volume de negócios, em razão de alguns diferenciais competitivos, como a liderança de audiência em várias faixas.

Estamos, então, nesse pé. As agências de publicidade e os veículos são empresas. Os veículos têm o direito de dispor livremente de suas receitas e de instituir planos de incentivo. As agências podem participar ou não desses mecanismos, desde que respeitem os interesses de seus clientes e ajam com correção e em conformidade com a boa técnica.

Poderíamos também nos perguntar se existiria um ambiente *naïf* nas corporações em pleno século 21. Não acreditamos, dado o rigor das várias instâncias de controles exercidos por elas sobre a destinação de recursos em geral (máxime sobre as verbas investidas em comunicação mercadológica), a formação dos quadros técnicos e o grau de sofisticação das ferramentas para a aferição dos resultados das campanhas.

Há, por fim, uma relação clara entre a maior capacitação material das agências, que o incentivo estimula e favorece de maneira direta, e o desempenho historicamente notável que a publicidade brasileira tem registrado nas últimas décadas. Por exemplo, em 2018, o Brasil, apesar de ser, a duras penas, a oitava economia mundial, esteve mais uma vez no pódio do Festival de Cannes, ocupando a terceira colocação (dois Grand Prix, nove Leões de ouro, 31 de prata e 59 de bronze), atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido. Comparando a lista dos mais premiados em publicidade com a dos maiores PIBs, a publicidade por aqui é maior que a economia do Brasil.

Os números do setor são bastante enfáticos. Segundo a Consultoria Deloitte, o país, com um faturamento de US\$ 13,2 bilhões, está na sexta posição no mercado mundial da propaganda, diante de gigantes como a França, o Canadá e a Austrália. As agências brasileiras somam quase R\$ 6 bilhões de receitas por ano, com 555 mil empregos diretos e indiretos (R\$ 2,3 bilhões em salários). Cada R\$ 1,00 investido em publicidade gera, em média, R\$ 10,70 no conjunto da economia (a geração é de R\$ 6,00 no Reino Unido, R\$ 7,85 na França e R\$ 6,82 na Alemanha).

E, por mera curiosidade, no mercado publicitário brasileiro, a televisão aberta, por sua imbatível audiência e cobertura, continua sendo o meio com maior participação de mercado, com 61,8% (e mais 7,5% para a TV por assinatura). Seguem-se a internet (14,4%), a mídia exterior (7,6%), o rádio (4,2%), o jornal (2,7%) e as revistas (1,7%). São dados do CENP-Meios, de dezembro de 2018.

Estamos, em resumo, diante de um setor da economia que, por seu histórico e seu peso, não teria mais muito o que provar. Mesmo assim, a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP) se dispõe a mais uma vez reiterar, com didatismo, a maneira pela qual são concebidos os incentivos e as boas intenções do grupo de empresas que a entidade representa, em igualdade de condições com inúmeros outros setores e organizações, no Brasil e no exterior.

Boa leitura!

A ORIGEM DO INCENTIVO

Um atacadista de alimentos vende apenas 1 quilo de batatas a um supermercado, que paga “x” pelo produto. No entanto, se, em vez de 1 quilo só, o atacadista fornecer um caminhão de batatas, o mesmo supermercado pagará “x” menos um desconto. Esse desconto, em português claro, será uma bonificação por volume que o atacadista estará oferecendo ao supermercado.

Corria o ano da graça de 1899, com o século 19 já no finzinho, quando uma empresa norte-americana, a National Cash Register (NCR), proprietária da patente da caixa registradora, procurou um jeito de vencer a resistência de comerciantes do varejo em incorporar essa máquina que registrava as vendas, abria uma gaveta para guardar o dinheiro que entrava e dar o troco ao cliente e ainda por cima emitia um papelzinho impresso com o resumo da operação.

Pois bem, a NCR – hoje com 34 mil funcionários nos Estados Unidos e faturamento anual de US\$ 6,3 bilhões – pensou em dar um incentivo aos lojistas que comprassem o aparelho: pagaria passagem e hospedagem do interessado e de sua mulher até a cidadezinha do interior de Nova York onde na época se produziavam aquelas máquinas. Era uma viagem de trem, o último trecho em charrete puxada a cavalos. O publicitário Gilmar Pinto Caldeira, especialista em incentivos e autor de *Incentive book*¹, aponta o episódio como o primeiro do gênero, inaugurando uma prática que, um século depois, seria responsável por uma parcela substancial da economia de mercado.

Mas também é possível agarrar esse touro histórico por outro chifre. Isso porque, sob um ângulo mais banal, os incentivos são tão antigos quanto a prática do comércio.

Imaginemos um atacadista de alimentos que vende apenas 1 quilo de batatas a um supermercado, que paga “x” pelo produto. No entanto, se, em vez de 1 quilo só, o atacadista fornecer um caminhão de batatas, o mesmo supermercado pagará “x” menos um desconto. Esse desconto, em português claro, será uma bonificação por volume que o atacadista estará oferecendo ao supermercado. Transposto para o meio publicitário, estamos diante do bom e velho plano de incentivo, com os veículos (como emissoras de TV, jornais, *sites*) dando bonificações às agências. Elas atuam como distribuidoras de anúncios. Os supermercados têm fregueses, e as agências, clientes-anunciantes.

Voltaremos ao BV mais tarde. O que agora nos interessa é distinguir os diferentes tipos de incentivo, que no fundo têm a mesma natureza que essa forma de bonificação das agências de publicidade.

O varejista dos Estados Unidos que há 120 anos comprou uma caixa registradora foi beneficiado por uma empresa que

o premiou em uma relação pessoal. O cidadão recebeu um prêmio por sua adesão a uma rede tecnológica de melhor desempenho, pois previa a automação em lugar da execução manual de tarefas.

Foi por uma porta parecida que entrou em cena um programa bem mais recente, citado por Gilmar Caldeira em entrevista à ABAP. Aconteceu em 1972. De modo pioneiro, a General Motors do Brasil convidou proprietários de revendedoras a visitar, em Detroit e Los Angeles, lojas conjugadas a oficinas de veículos, que eram na época consideradas modelos de gestão e eficiência. Com a viagem, os revendedores tiveram contato com práticas que provavelmente desconheciam e que, em seguida, de volta ao Brasil, adotariam para melhorar a prestação de serviços, baixar custos, aumentar as margens de lucro e fornecer vantagens que fidelizassem os compradores de automóveis.

O programa de viagem da GM guarda uma semelhança distante com a concepção da própria viagem como incentivo. É o que acontece, por exemplo, com as férias oferecidas pelas companhias de seguro a seus melhores corretores ou com as quais as empresas bonificam seus funcionários de alto desempenho.

Também é incentivo o sistema de milhagem de companhias aéreas, que premiam com bilhetes os passageiros que mais viajam por elas.

Caldeira criou, em 1984, a primeira agência brasileira a operar os incentivos de viagens para empresas. Há hoje, no Brasil, cerca de 250 agências com o mesmo perfil. É um mercado que ele calcula movimentar R\$ 14 bilhões por ano (não estamos falando dos sistemas de incentivo).

O peso dessa e de outras formas de incentivo na economia norte-americana é constrangedoramente maior: US\$ 120 bilhões anuais, segundo o publicitário brasileiro. Nos Estados Unidos, apenas em viagens de incentivo, as empresas investem por ano US\$ 22,5 bilhões, de acordo com a Incentive Research Foundation. Um dos estudos da entidade revela que incentivos como viagens e planos de saúde têm retorno, em termos de produtividade, três vezes maior que as bonificações em dinheiro.

Mais uma curiosidade: os programas de incentivo norte-americanos priorizam funcionários envolvidos diretamente com vendas (53%), além de beneficiar

1. CALDEIRA, Gilmar Pinto. *Incentive book*. São Paulo: Incentive House, 2000.

“Os incentivos [...] são intervenções que o economista (ou o gestor político) concebe, arquiteta e impõe ao mundo. São maneiras de conseguir que as pessoas percam peso, trabalhem mais ou poluam menos.”

parceiros de negócios (33%) e premiar a lealdade de consumidores (27%).

Outra entidade originariamente dos Estados Unidos, a Society of Incentive Travel Excellence (SITE), criada em 1973, reúne 2.500 empresas em 90 países e calcula que elas gastem juntas, por ano, US\$ 75 bilhões. Estamos falando do incentivo *lato sensu*, e é nesse registro que se expressa o filósofo e economista Michael J. Sandel, citado na introdução deste trabalho. Em *O que o dinheiro não compra*², ele faz uma longa e didática digressão sobre a mudança naquilo que compreendemos como sendo a economia, uma disciplina acadêmica.

O professor de Harvard menciona Paul Samuelson (1915-2009), prêmio Nobel e um dos gigantes em seu campo de conhecimento, que lançou no final dos anos 1950 o livro *Economics*. A economia, dizia Samuelson, é “o mundo dos preços, salários, taxas de juros, ações e títulos, bancos e crédito, impostos e gastos” (SANDEL, 2012, p. 85). Seu objetivo, com base nessa concepção, estaria em explicar de que maneira as depressões, o desemprego e a inflação poderiam ser evitados. Para tanto, os princípios econômicos “nos ensinam a manter a alta produtividade e a melhorar o padrão de vida das pessoas” (*ibidem*, p. 85).

Entretanto, com o correr das décadas, a ideia sobre o que vem a ser a economia passou por uma mudança significativa, e Sandel destaca o inovador economista Greg Mankiw, para quem a economia, no sentido mais amplo, é o que leva um grupo de pessoas a interagir na condução

de sua vida. A economia “não diz respeito apenas à produção, à distribuição e ao consumo de bens materiais, mas também à interação humana em geral e aos princípios que regem a tomada de decisão pelos indivíduos”, e – chegamos ao ponto nevrálgico – “as pessoas reagem a incentivos” (*ibidem*, p. 85).

Dois outros economistas norte-americanos citados, Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner, afirmam que “a economia é basicamente o estudo dos incentivos” (*ibidem*, p. 85). Bingo!

Estamos bem distantes dos clássicos da literatura econômica, como do escocês Adam Smith (1723-1790), esse ancestral de inteligência gigantesca que foi o primeiro a nos explicar em que consistia esse bicho de sete cabeças que hoje conhecemos por mercado. A palavra “incentivo” pura e simplesmente não aparece nos textos que ele nos legou.

Sandel também menciona o economista Gary Stanley Becker (1930-2014), da Universidade de Chicago, para quem “os incentivos [...] são intervenções que o economista (ou o gestor político) concebe, arquiteta e impõe ao mundo. São maneiras de conseguir que as pessoas percam peso, trabalhem mais ou poluam menos” (*ibidem*, p. 8, destaque meu). E, quase fechando o cerco a esse conceito, Levitt e Dubner afirmam que os economistas adoram incentivos.

Esse conjunto de autores permite um passeio mais que privilegiado por regiões conceituais que aparentemente nos afastam da bonificação por volume

em publicidade. E digo “aparentemente” porque o BV apenas está sendo cercado para que nos mostre seus fundamentos, para que saibamos qual a lógica que levou a sua aparição, o contexto teórico no qual todas as práticas de uma agência de publicidade fincam suas raízes, mesmo que estas não sejam, à primeira vista, tão evidentes.

Mas aterrissemos em um terreno mais concreto, começando por uma constatação: “Nada mais justo, mais ético e mais compensador do que remunerar os agentes econômicos engajados num empreendimento de acordo com seu esforço e talento, levando em conta também a qualidade e os resultados de seu trabalho. Uma relação que atenda a esse objetivo dificilmente deixará de satisfazer aos interesses de todas as partes envolvidas, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios” (CAMPOS *et al.*, 2007, p. 5).

É com esse parágrafo que se abre o livro *Sistema de incentivos: fundamentação e evidências para segmentos específicos dos setores industrial e de serviços*³, em que César Cunha Campos, Ricardo Simonsen, Fernando Naves Blumenschein, Fulvio Carlos Pilegi e Rafael Kaufmann Nedal, pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas, se debruçam sobre a questão que nos interessa. A vantagem dessa definição está no fato de ela ser bastante aberta para abrigar todo e qualquer incentivo praticado na economia de mercado.

“É fundamental o apoio de um mecanismo de incentivos capaz de proporcionar às partes o estímulo que produza os melhores resultados possíveis para cada parceiro e para o empreendimento como um todo”, afirmam em seguida os autores. “Um sistema de incentivos, ou sistema de bonificação, consiste em um acordo de contrapartidas entre dois entes econômicos, por meio do qual um destes almeja levar o outro a agir em prol do benefício e da lucratividade comuns.” Trata-se, então, de “uma ferramenta de coordenação do canal econômico, que

visa maximizar o desempenho de ambas as partes e elevar a lucratividade do sistema” (*ibidem*, p. 5).

VEJAMOS DOIS EXEMPLOS CONCRETOS DE APLICAÇÃO DESSA FERRAMENTA.

1. No campo de bens, “destaca-se naturalmente o setor de varejo, que se refere a fabricantes e varejistas (redes de supermercados e de drogarias) de uma grande diversidade de produtos industrializados, dentre eles produtos comestíveis, bebidas, eletroeletrônicos, produtos de limpeza, de higiene e beleza. No entanto, trata-se também da relação entre fabricantes de automóveis e suas revendas, entre fabricantes de bebidas e seus distribuidores de atacado, e entre editores de livros e livrarias. Quase universalmente, estes segmentos fazem uso de sistemas de incentivos baseados em preços dependentes de volumes, complementados por outras ferramentas, como requerimentos de desempenho e incentivos não monetários” (*ibidem*, p. 28).

2. No setor de serviços, “foram descritas as relações entre agentes de viagem e companhias aéreas, entre distribuidores de videocassetes e videolocadoras [o exemplo pode parecer um tanto anacrônico], entre partes em processos judiciais e seus advogados, além de agências de publicidade e veículos de comunicação. Nesses setores, foi verificada uma predominância quase completa do compartilhamento de receitas, crescentemente atrelado a requerimentos de desempenho, investimento e qualidade” (*ibidem*, p. 6).

Aprofundando o assunto mais um pouco, os pesquisadores da FGV afirmam que “a fundamentação dos sistemas de incentivo [ou sistemas de bonificação] se encontra na chamada ‘teoria de agência’ [não é necessariamente uma agência de publicidade], também chamada ‘teoria agente-principal’ [...]. O principal e o agente são duas entidades com papéis

2. SANDEL, Michael J. *O que o dinheiro não compra*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

3. CAMPOS, César Cunha *et al.* *Sistema de incentivos: fundamentação e evidências para segmentos específicos dos setores industrial e de serviços*. São Paulo: Terceiro Nome, 2007.

No setor de serviços, “foram descritas as relações entre agentes de viagem e companhias aéreas, entre distribuidores de videocassetes e videolocadoras [o exemplo pode parecer um tanto anacrônico], entre partes em processos judiciais e seus advogados, além de agências de publicidade e veículos de comunicação”.

diferentes, mas interligados por um contrato, em uma dada atividade econômica” (*ibidem*, p. 35).

Os autores citam como exemplos clássicos os acionistas e o líder de uma empresa, o fornecedor de um insumo (produto intermediário) e o fabricante que utiliza o insumo para gerar um produto final, o produtor de um bem de consumo e o varejista, e o fornecedor de um serviço e a empresa que vende o serviço no mercado.

Para resumir, esse conjunto de definições e classificações de práticas empresariais não

surgiu apenas para complicar coisas simples. O que temos, em verdade, é um campo de fundamentação. Nele, a bonificação por volume deixa de ser um bicho de sete cabeças ou uma prática supostamente camuflada do setor publicitário (e também de outros setores, menos pertinentes para nosso raciocínio). É uma prática corrente, com embasamento ético e legal, praticada – com o conveniente registro em balanços e o recolhimento de tributos – no cotidiano desse campo da comunicação importante em termos econômicos e culturais.

A PALAVRA “BONIFICAÇÃO” É EMPREGADA NO MERCADO PUBLICITÁRIO PARA DESIGNAR TRÊS DIFERENTES OBJETOS:

- 1. Bonificação ou reaplicação:** alternativa ao desconto comercial. Trata-se de vantagem concedida pelo veículo ao cliente-anunciante em espaço ou tempo (“mercadoria”). As bonificações assim obtidas comporão o estoque de mídia que o anunciante utilizará no próprio veículo.
- 2. Bonificação por volume:** tratada neste estudo, cujos frutos proporcionados por determinado veículo integram a receita da agência contemplada.
- 3. BV de fornecedor:** vantagem indevida oferecida por fornecedor (*kickback*). Implica sobrepreço do bem/serviço a ser adquirido, em prejuízo do cliente. É ilegal e vulnera as diretrizes de *compliance* da ABAP.

FALA-SE EM BV DESDE 1957, MAS À BOCA PEQUENA

Tácito, senador romano e magnífico orador, que viveu bem no início da era cristã, ao que se saiba foi quem usou pela primeira vez a expressão “*arcana imperii*” para designar aquilo que deveria permanecer em sigilo, em nome da proteção do Estado.

Modernamente, essa ideia pode até ser discutida. O fato, porém, é que os publicitários brasileiros elevaram os planos de incentivo ao estatuto de *arcana imperii* – ou seja, algo que se pratica, mas nada se fala a respeito, uma espécie de tabu de evidente exagero, já que outros setores da economia se permitem tratar abertamente dos procedimentos que adotam.

No entanto, no setor da publicidade, o obsequioso silêncio guardado pelos executivos de veículos e pelos empresários de agências pode até ser desculpado. Afinal, estão em atividade no Brasil quase 4 mil agências e um número significativo de jornais, revistas, emissoras de TV aberta e por assinatura, empresas de *outdoor*, exibidores de cinema e, mais recentemente, plataformas de tecnologia que veiculam anúncios.

Cada grupo ou organização é livre para instituir e configurar o respectivo plano de incentivo. Contudo, a divulgação indiscriminada dessas iniciativas poderia levar a reivindicações generalizadas das agências ou ao desejo dos clientes-anunciantes de abocanhar toda ou parte dessas receitas. Além do mais, as agências

Não encontramos registro do veículo ou da agência que, no Brasil, pactuou o primeiro acordo de sistemas de incentivo. De modo bastante impreciso, publicitários veteranos comentaram que nas décadas de 1950 e 1960 teriam havido iniciativas qualificadas como “informais”.

estão submetidas a cláusulas de sigilo e não podem divulgar o montante das verbas de seus clientes nem os volumes atribuídos a cada meio de comunicação, informações que dizem respeito às estratégias de comunicação e empresariais dos anunciantes e de suas agências.

Poderíamos, então, nos perguntar sobre a origem detalhada dessa prática de bonificação por volume, mas, nesse ponto, também vale a expressão “*arcana imperii*”.

Não encontramos registro do veículo ou da agência que, no Brasil, pactuou o primeiro acordo de sistemas de incentivo. De modo bastante impreciso, publicitários veteranos comentaram que nas décadas de 1950 e 1960 teriam havido iniciativas qualificadas como “informais” ou desqualificadas como “*underground*” e “heterodoxas”, em uma clara indicação de que, naquela época, negócios teriam sido feitos por debaixo dos panos, ou seja, sem base jurídica, lastro contábil e suporte fiscal.

Mas eis que os anais do I Congresso Brasileiro de Propaganda, realizado no Rio de Janeiro em outubro de 1957, na sede da Associação Brasileira de Imprensa (ABI), oferecem um marco na linha do tempo da história do plano de incentivo. Um dos itens discutidos foi exatamente a prática de “receber dos veículos ‘bonificações’, concedidas ao fim de cada ano, em função do

volume total da propaganda autorizada, por conta e ordem dos seus clientes”. (Repare que, no original, o vocábulo “bonificações” aparece entre aspas.)

Portanto, os sistemas de incentivo existem há mais de 60 anos.

O charme dessa informação está no fato de ela contrariar o senso comum, amplamente propalado, de que o incentivo teria sido uma criação da TV Globo. A emissora nunca desmentiu o fato, e seus gestores sempre se escusaram de tratar do tema, alegando que estão submetidos à cláusula de sigilo, a mesma que vincularia os empresários de agência.

Ocorre, porém, que, ao tempo do I Congresso de Propaganda, em 1957, a TV Globo ainda não existia. Ela entrou no ar em 26 de abril de 1965. Na ocasião, o Brasil já contava com um mercado publicitário bastante dinâmico, com agências de publicidade multinacionais instaladas havia décadas, como McCann-Erickson, J. Walter Thompson, Lintas e Grant Advertising, que atendiam contas publicitárias de importantes marcas estrangeiras, envolvendo-se, aliás, por ordem de seus clientes, na produção de conteúdo para o rádio e, mais tarde, para a televisão.

Basta lembrar, por simples curiosidade, que o *Repórter Esso* (1941-1968), um dos marcos do radiojor-

nalismo brasileiro, não era de início redigido por jornalistas, e sim por publicitários da agência que tinha a conta da Standard Oil do Brasil. A ideia, nos primórdios, era se contrapor à propaganda do nazifascismo, e, para tanto, todas as notícias estrangeiras, sobretudo da Segunda Guerra, eram fornecidas pela norte-americana United Press International (UPI), agência de notícias empenhada na campanha pelos aliados.

Mas voltemos a meados dos anos 1960. A mídia brasileira já contava com veículos importantes em termos de prestígio e faturamento, como TV Tupi, TV Record, TV Excelsior, Diários Associados (de Assis Chateaubriand), *Jornal do Brasil*, *O Globo*, *Correio da Manhã*, *Estadão*, *O Cruzeiro*, *Manchete* e centenas de emissoras de rádio.

Em 1985, a maior agência brasileira¹ de então passou a incluir em sua carta-acordo-padrão (espécie de contrato em que a agência e o cliente-anunciante definem as bases de relacionamento e o escopo de atuação dela) uma cláusula específica sobre BV. Os clientes, portanto, sabiam da existência de relacionamento paralelo da agência com determinados veículos, mas não tinham acesso aos detalhes.

Outro registro na linha do tempo é de 1998, com a edição, pelo CENP, das Normas-Padrão da Atividade

Publicitária². A autorregulação que baliza as relações comerciais e indica as melhores práticas entre anunciantes, agências e veículos institucionaliza os planos de incentivo. A aura de legitimidade conferida pelo CENP veio ao encontro do desejo dos veículos e das agências, de modo a iluminar a questão que havia décadas era tratada à boca pequena, sem cobertura institucional. Eis alguns trechos desse registro:

NORMAS-PADRÃO DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA

4.1 É reservado exclusivamente à Agência como tal habilitada e certificada o “desconto-padrão de agência” [...], bem como eventuais frutos de planos de incentivo, voluntariamente instituídos por Veículos.

4.1.1 Os planos de incentivo concedidos pelos Veículos não poderão se sobrepor aos critérios técnicos na escolha de mídia nem servir como pretexto de preterição aos Veículos que não os pratiquem.

4.2 Os planos de incentivo às Agências mantidos por Veículos não contemplarão Anunciantes.

[...]

4.8 Constitui prática desleal da Agência oferecer ou prometer, em nome de Veículo, desconto ou eventuais frutos de programas de incentivo por ele instituídos, notadamente em ações de prospecção, concorrência ou licitação.

1. MPM Propaganda, fundada em 1960 por Antonio Mahfuz, Luiz Goulart Macedo e Petrônio Cunha Corrêa. Corrêa foi presidente da ABAP, do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) e do CENP.

2. Entidade privada criada e organizada com base na legislação brasileira, gerida pelas entidades nacionais representativas de anunciantes, agências de publicidade, veículos de comunicação (rádio e TV aberta, TV por assinatura, revistas e jornais), *outdoor*, mídia digital *out of home* e de internet.

Em 2000, o CENP publicou a Circular nº 02, por meio da qual a entidade lançava mais luz sobre o instrumento, isto é, dava a conhecer os benefícios, desconfortos e implicações econômicas de tais procedimentos. O documento foi firmado pelo então presidente do CENP, Petrônio Cunha Corrêa (1928-2013), veterano publicitário e um dos líderes do setor de agências. Ele era conhecido por sua franqueza e, naquele documento editado pela entidade responsável por identificar e promover as melhores práticas da atividade, revelou, pela primeira vez, os contornos dos planos de incentivo.

Na prática, Corrêa tomou a iniciativa de ampliar o *disclosure* a respeito da matéria, revelando detalhes de algo que era de domínio de muitos profissionais e empresários ligados a agências contempladas em programas de incentivo, embora ainda fosse tratado como segredo.

3. *Del credere*: a agência encarrega-se da cobrança das faturas de veiculação e é solidariamente responsável por sua liquidação. Ver artigo 698 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002): “Se do contrato de comissão constar a cláusula *del credere*, responderá o comissário solidariamente com as pessoas com que houver tratado em nome do comitente, caso em que, salvo estipulação em contrário, o comissário tem direito a remuneração mais elevada, para compensar o ônus assumido”.

CIRCULAR CENP Nº 02/2000

1. Os Planos de Incentivos são instrumentos corriqueiros, antes das “Normas-Padrão”, conhecidos como “bonificações de agências”. Assim, entre fabricantes e canais de distribuição, entre companhias de transporte aéreo e agentes de viagem, entre companhias seguradoras e corretores, estabelecem-se relacionamentos empresariais de longo prazo, visando ao fomento de negócios, fidelização, consecução de metas qualitativas e quantitativas etc.
2. No mercado publicitário brasileiro, de igual forma, os principais veículos de comunicação também mantêm planos de incentivo dirigidos às agências de publicidade. A Rede Globo, por exemplo, instituiu seu programa de incentivo há mais de 30 anos. Estabelecidos em caráter singular, os programas contemplam as principais agências, seu potencial de crescimento nos mercados em que atuam, a capacitação para atender plenamente às necessidades de comunicação dos clientes e veículos. Os Programas de Incentivo às Agências conferem relevância a vários aspectos, dentre os quais a contribuição criativa da agência; a disponibilidade de instrumental de pesquisa de audiência e de mídia destinado a amparar as recomendações da agência; a idoneidade no trato dos recursos financeiros recebidos dos anunciantes e destinados ao pagamento das faturas de veiculação emitidas pelos veículos de comunicação; a adesão ao Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária e às Normas-Padrão da Atividade Publicitária etc.
3. Se e quando atingidas as metas qualitativas e quantitativas, o veículo atribui às agências incentivadas frutos ou bônus não transferíveis aos clientes, seguindo a praxe segundo a qual os frutos do plano de incentivo que um fabricante de produto de consumo de massa atribui ao supermercado também não são transferidos diretamente, em pecúnia, ao consumidor.

Naquela circular, o CENP declina o nome da Globo, associando-a explicitamente ao tema, e descreve alguns detalhes a mais a respeito do programa de incentivo por ela mantido, o qual – como consta do documento – combinaria metas de quantidade e qualidade.

Nas pesquisas e entrevistas realizadas para a produção deste estudo sobre os antecedentes do plano de incentivo, evidenciou-se que a Globo pode não tê-lo inventado, mas se lhe reconhece o mérito por haver

contribuído, ao longo dos anos, para que seu programa de incentivo se revestisse dos requisitos formais indispensáveis, sob os aspectos legais, contábeis e fiscais, e, mais recentemente, por incorporar normas anticorrupção e de *compliance*.

Outro ponto revelado pelos entrevistados destaca a cláusula *del credere*³ inserida no plano da emissora: a agência é solidariamente responsável pelo pagamento pontual das faturas de veiculação autorizadas em nome e por conta de seus clientes, ou

seja, se o cliente atrasa o pagamento, a agência se compromete a pagar ao veículo a dívida que ele contraiu.

O estudo de 2007 da Fundação Getúlio Vargas, como visto anteriormente, relata a existência de sistemas de incentivo nos setores de bens (automotivo, bebidas, varejo e editoras de livros) e serviços (transporte aéreo de passageiros, agentes de viagem, veiculação publicitária, videolocadoras e advocacia), concluindo com os benefícios desse instrumento para

as cadeias produtivas. Em relação ao setor de serviços, afirma que “o formato mais comum é o compartilhamento de receitas” (CAMPOS *et al.*, 2007, p. 27).

O CENP, que já havia tratado de incentivo nas Normas-Padrão, retomou a matéria em 2008, ao editar o Anexo “C” – Dos Planos de Incentivo, cujo teor integra a autorregulação comercial.

NORMAS-PADRÃO DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA
ANEXO “C” – DOS PLANOS DE INCENTIVO

Os normativos dispostos neste Anexo referem-se aos planos de incentivo instituídos por veículos de comunicação, tratados nos itens 4.1, 4.1.1, 4.2 e 4.10* das Normas-Padrão.

Neste documento, as agências de publicidade são designadas, simplesmente, como “agências”; os veículos de comunicação como “veículos” e os planos de incentivo como “incentivo”:

1. O incentivo como melhor prática é instrumento lícito e legal e terá como propósito o desenvolvimento do mercado publicitário, a qualificação técnica e profissional da agência, objetivando sempre a excelência dos serviços que ela presta tanto ao veículo quanto a anunciantes.
2. O incentivo é iniciativa unilateral do veículo, dirigido unicamente à pessoa jurídica da agência, sendo indevida a ingerência externa de qualquer tipo, inclusive do CENP. Dado o seu caráter de liberalidade, o veículo está livre para configurar o respectivo plano, bem como para e não apenas: estabelecer critérios, objetivos, metas, âmbito, metodologia de aferição, duração, condições para habilitação, inclusão e exclusão de agência, e estipular os frutos, que poderão ser ou não de natureza monetária.
3. O incentivo vincula tão somente o veículo instituidor e a agência por ele habilitada, sem que dessa relação empresarial resulte ônus para os clientes-anunciantes, os quais, por definição, não são parte dela.
4. As recomendações de mídia da agência basear-se-ão na boa técnica, prevalecendo esta sobre o escopo do incentivo, ressalvado sempre o direito de escolha do anunciante.
5. Os frutos proporcionados pelo incentivo constituem receita da agência, a ser regularmente escriturada e oferecida à tributação.
6. É lícito ao cliente indagar se a agência participa ou não de planos de incentivo, assim como é lícito à agência e ao veículo guardar, nos termos da lei, sigilo acerca de valores recebidos e pagos, e dos critérios para a concessão de incentivos.

* Atual redação do item 4.8 das Normas-Padrão da Atividade Publicitária.

4. No Brasil, apenas em 2013 entrou em vigor a Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

5. Ação Penal (AP) nº 470 do Supremo Tribunal Federal (STF).

Em 2008, o CENP solicitou parecer a um renomado escritório de advocacia de São Paulo indicado pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), com a finalidade de avaliar eventuais implicações da prática de incentivo em face da legislação anticorrupção internacional e dos acordos com esse propósito firmados pelo Brasil⁴. Os atos ilícitos imputados ao empresário Marcos Valério⁵ elevaram o nível de preocupação das lideranças do mercado publicitário ante o risco do desvio de finalidade da receita de incentivo. Anunciantes e agências

multinacionais, submetidos a códigos de *compliance* e a severas sanções legais em seus países, inclusive de natureza penal, estavam preocupados. O parecer conclui pela juridicidade e legalidade dos planos de incentivo.

Embora a legislação de regência da atividade, de 1965, não tenha tratado dos planos de incentivo, o panorama foi definitivamente alterado com a promulgação, em 2010, da Lei nº 12.232, cujas disposições transitórias afirmam o seguinte:

LEI FEDERAL Nº 12.232, DE 29 DE ABRIL DE 2010

Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências.

[...]

Art. 18. É facultativa a concessão de planos de incentivo por veículo de divulgação e sua aceitação por agência de propaganda, e os frutos deles resultantes constituem, para todos os fins de direito, receita própria da agência e não estão compreendidos na obrigação estabelecida no parágrafo único do art. 15 desta Lei.

§ 1º A equação econômico-financeira definida na licitação e no contrato não se altera em razão da vigência ou não de planos de incentivo [...], cujos frutos estão expressamente excluídos dela.

§ 2º As agências de propaganda não poderão, em nenhum caso, sobrepor os planos de incentivo aos interesses dos contratantes, preterindo veículos de divulgação que não os concedam ou priorizando os que os ofereçam, devendo sempre conduzir-se na orientação da escolha desses veículos de acordo com pesquisas e dados técnicos comprovados.

§ 3º O desrespeito ao disposto no § 2º deste artigo constituirá grave violação aos deveres contratuais por parte da agência contratada e a submeterá a processo administrativo em que, uma vez comprovado o comportamento injustificado, implicará a aplicação das sanções previstas no *caput* do art. 87 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Em 2014, o CENP, assessorado pelo professor, jurista e filósofo Tércio Sampaio Ferraz Jr., publicou o livro *Compliance e proposições éticas na autorregulação da publicidade*. No tocante ao incentivo, são definidas como melhores práticas as seguintes condutas (p. 24):

COMPLIANCE E PROPOSIÇÕES ÉTICAS NA AUTORREGULAÇÃO DA PUBLICIDADE

– Os planos de incentivo às agências, os quais são mantidos pelos veículos, NÃO PODEM contemplar anunciantes, nem se sobrepor, por parte das agências, a critérios técnicos na elaboração e execução do planejamento de mídia.

– A agência DEVE adquirir espaço ou tempo especificamente para seu cliente. O veículo NÃO PODE, portanto, vender espaço ou tempo sem a indicação expressa do nome/produto do anunciante.

– A agência DEVE cobrar no prazo o valor das faturas emitidas pelos veículos contra os anunciantes, repassando tais valores aos veículos. Constitui apropriação indébita, sujeita às punições legais, deixar de realizar esse repasse.

Em 2019, a ABAP lançou o documento *Diretrizes de compliance: guia de boas práticas para o mercado publicitário*, formulando, no tocante a incentivo proporcionado por veículos, as seguintes recomendações (p. 40):

DIRETRIZES DE COMPLIANCE: GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA O MERCADO PUBLICITÁRIO

5.19.2 Plano de Incentivo

O Plano de Incentivo é concedido pelos veículos às agências e, diferentemente do desconto-padrão, é facultativo e está relacionado ao volume total de inserções que a agência faz em determinado veículo e não às inserções individuais de cada anunciante, fazendo parte do rol de remunerações previstas nas normas do mercado.

Uma vez claras e certas as regras que norteiam as remunerações dos veículos às agências, é importante ainda que a contabilização desses valores seja corretamente cumprida para a devida tributação, evitando riscos desnecessários perante a Receita Federal.

A ABAP recomenda que as agências

– criem mecanismos estabelecendo segregações de funções e alçadas de maneira a preservar a integridade das remunerações disponibilizadas pelos veículos, em especial o Plano de Incentivo;

– observem as determinações previstas nas normas-padrão do CENP relativas ao Plano de Incentivo, agindo sempre com integridade e transparência.

No item 5.9.1, sobre o relacionamento entre agências e veículos, o documento, dentre outras recomendações, propõe: “A agência jamais deve tomar decisões sobre um plano de mídia sem embasamento técnico nem se deixar influenciar por apelos de veículos para que sejam selecionados em função de outros critérios” (ABAP, 2019, p. 24).

ENTREVISTA

PLANOS DE INCENTIVO EXISTEM PRATICAMENTE EM TODOS OS SETORES DA ATIVIDADE ECONÔMICA

Paulo Gomes de Oliveira atua há 46 anos como advogado especializado em direito da comunicação.

É consultor jurídico da ABAP e de oito outras associações e instituições que representam segmentos do setor publicitário. Nesta entrevista, ele comenta os papéis desempenhados pelas agências nas relações com anunciantes e também com veículos e fornecedores.



COMO O SR. ENCARA OS SISTEMAS DE INCENTIVO EM GERAL? E NA PUBLICIDADE?

Planos de incentivo existem praticamente em todos os setores da atividade econômica: no comércio de veículos, na distribuição de bebidas e alimentos, no varejo etc. A aplicação de sistemas de incentivo, em qualquer setor, está associada à redução dos custos de distribuição e de transação, à garantia de adimplemento de obrigações, à otimização dos recursos empregados e a ganhos de produtividade e de qualidade.

Na publicidade, as agências desenvolvem atividades tanto em favor dos anunciantes como dos veículos. São duas linhas. Quanto aos primeiros, elas oferecem *expertise* na criação, no planejamento de mídia e, enfim, na construção das marcas.

Em relação aos veículos, as agências atuam na intermediação da venda de espaço/tempo e se encargam da cobrança das faturas de veiculação que tenham autorizado. Essa proximidade e interação das agências com veículos têm a cobertura dos planos de incentivo.

OS PLANOS DE INCENTIVO SÃO CONSIDERADOS LIBERALIDADE PELOS VEÍCULOS. ESSES ACORDOS FUNCIONAM?

Sim, funcionam, mesmo tendo o caráter de liberalidade. Esse aspecto é importante, pois os veículos não são obrigados a proporcionar incentivos e praticam critérios próprios para eleger as agências. Normalmente, os veículos estabelecem condições bastante rigoro-

sas, formalizadas em uma espécie de termo de adesão. Nele, são definidos os benefícios (financeiros, no caso do BV) que serão concedidos a determinada agência, desde que a meta preestabelecida seja atingida, sempre sob o compromisso de respeitar as escolhas dos clientes e os princípios éticos da propaganda, codificados em lei desde 1965.

Portanto, uma agência não poderá favorecer determinado veículo porque recebe dele a bonificação. Ela tem a obrigação de elaborar o planejamento de mídia com base na técnica, recomendando os veículos mais adequados e respeitando as orientações dos clientes. Muitas vezes não haverá necessidade de veicular em uma emissora de televisão para atingir como público-alvo o bairro de uma cidade. Um jornal

de bairro poderá dar conta dessa tarefa a contento. O planejamento de mídia é calcado em pesquisas, desenvolvidas por institutos especializados, obrigatoriamente adquiridas pelas agências. Mídia é ciência.

E ONDE ENTRA O CENP?

O CENP é uma entidade do setor da publicidade fundada e gerida por representantes de anunciantes, agências e veículos. Esse organismo estabelece as condições para que uma agência obtenha o certificado de qualificação técnica, e uma dessas condições é justamente a obrigação de adquirir pesquisas de mídia. Inclusive, das agências menores é exigido investimento mínimo em pesquisa, e o CENP as subsidia. No tocante ao incentivo, a autorregulação do CENP, além de reconhecer que se trata de liberdade, estabeleceu que os planos não poderão se sobrepor à técnica nem servir de pretexto para favorecer ou preterir veículos.

O ANUNCIANTE PODE CONTESTAR O CONTEÚDO DE UM PLANEJAMENTO DE MÍDIA APRESENTADO POR SUA AGÊNCIA?

Pensemos em um grande anunciante. Seu departamento de marketing conhece o próprio negócio e as ferramentas de comunicação. Acompanha se o dinheiro foi bem aplicado e se está havendo retorno com base em indicadores sofisticados. Em toda a minha longa carreira, como advogado de empresas e entidades de comunicação, nunca tive conhecimento de questionamentos por eventuais aquisições de mídia incorretas. Claro que há litígios entre agências e clientes, mas não por esse motivo.

O SR. PODERIA COMENTAR QUAIS SÃO ESSES LITÍGIOS?

Os litígios quase sempre decorrem das condições negociais estabelecidas entre cliente e agência, por exemplo: uso das criações intelectuais da agência pelo cliente, mesmo depois de encerrado o contrato entre eles; inadimplência quanto à remuneração da agência; problemas legais decorrentes do uso de direitos intelectuais e personalíssimos de terceiros.

ESSES CONFLITOS CHEGAM AO JUDICIÁRIO?

A grande maioria desses conflitos é resolvida por meio de acordos, até porque a atividade é regida por legislação e autorregulação. A propósito, em São Paulo funciona uma Câmara de Arbitragem e Mediação em Comunicação, onde eventuais litígios podem ser solucionados.

FORNECEDORES DE SERVIÇOS TAMBÉM CONCEDEM BONIFICAÇÕES ÀS AGÊNCIAS?

A questão foi enfrentada recentemente pela ABAP nas Diretrizes de *Compliance*. A prática da bonificação paga por fornecedor não encontra cobertura na lei e na autorregulação, como ocorre com os planos de incentivo instituídos por veículos. Veículos têm seus preços prefixados em listas publicadas, enquanto os orçamentos dos fornecedores nem sempre têm parâmetros objetivos e a transparência de uma tabela de preços de anúncios. Por esse motivo, a autorregulação estabelece que é o próprio tomador do serviço – o cliente – que deve remunerar sua agência pelas atividades de seleção, contratação de fornecedores externos e supervisão da execução dos *jobs*.

Alguns planos de incentivo incluem como contrapartida a cláusula *del credere*, por força da qual a agência aceita tornar-se corresponsável, perante o veículo, pela pontual liquidação das faturas de veiculação.

OU SEJA, A AGÊNCIA TERÁ SUPERFATURADO PARA O CLIENTE?

Não a agência, e sim o fornecedor, para que pudesse repassar uma parte para a agência. É irregular. A ABAP há muito tempo vem recomendando que as agências não façam isso. Ela não tem o poder de impedir e procura orientar, deixando clara essa posição.

O SR. PODERIA EXPLICAR O SIGNIFICADO DA CLÁUSULA *DEL CREDERE* PREVISTA NO PLANO DE INCENTIVO DE ALGUNS VEÍCULOS?

Além das atividades diretas que realiza (concepção de campanhas, produção, intermediação na contratação de fornecedores externos, desenvolvimento do planejamento de mídia, supervisão dos trabalhos contratados com fornecedores etc.), a agência também faz a gestão das faturas de fornecedores (produtores gráficos, produtoras de comerciais, veiculações contratadas etc.), do *checking* até o efetivo pagamento pelo cliente.

Esse trabalho – cobrança dos clientes e pagamento dos fornecedores e veículos – é complementar a sua atividade principal e de vital importância para os veículos de comunicação. Vou exemplificar: as redes nacionais de televisão, com milhares de anunciantes, teriam certamente dificuldades para cobrar as faturas de cada um deles, e é por isso que o fazem por meio das agências de publicidade, que são responsáveis pelas autorizações de veiculação. Alguns planos de incentivo incluem como contrapartida a cláusula *del credere*, por força da qual a agência aceita tornar-se corresponsável, perante o veículo, pela pontual liquidação das faturas de veiculação. Ela só fará jus ao incentivo se todas as faturas de seus clientes forem liquidadas no prazo. Caso contrário, perderá os bônus. Na prática, o incentivo contribuirá para que obrigações contratuais sejam cumpridas, impactando positivamente a cadeia produtiva.

O QUE ACONTECERIA SE O PLANO DE INCENTIVO ACABASSE?

Pode parecer absurdo, mas, em janeiro de 2019, circulou em Brasília a ideia de um projeto de lei pelo qual o Congresso Nacional não mais reconheceria como legal a bonificação por volume. Mesmo sabendo que uma iniciativa nesse sentido é bastante incerta, a possibilidade de extinção do incentivo foi comentada, a pedido da ABAP, por líderes da comunicação e da indústria publicitária.

Em tempo: nenhum dos entrevistados será, aqui, nominalmente identificado. As respostas *off the record* permitem uma descontração bem maior das declarações. Nos desdobramentos dessa questão apimentada, as opiniões não serão injustamente atreladas às estratégias comerciais de suas agências, veículos ou entidades.

“Se o plano de incentivo acabasse, as grandes agências partiriam para um processo de demissão em massa, e as médias e pequenas agências começariam a quebrar, uma atrás da outra.”

“Se alguma lei acabar com o plano de incentivo, o mercado encontrará alternativas para exercer o direito de oferecer outras formas de incentivo.”

No mesmo sentido, um publicitário afirma que “seria preciso mudar a relação das agências com os veículos e os clientes”, já que tanto uns quanto outros dificilmente abririam mão da qualidade a que chegou a produção publicitária.

O prognóstico foi dado por ao menos dois líderes de agência. Entre aquelas que sobrevivem, argumentam, seria inevitável a queda na qualidade da produção, com a supressão de um padrão que nas quatro últimas décadas levou a publicidade brasileira a conquistar a reputação de uma das mais bem-feitas do mundo.

O BV faz parte “de uma relação entre empresas, agências e veículos. Essa relação não permite a intervenção governamental. A interferência do governo seria inaceitável. Não pode acontecer e não vai acontecer. Todos nós cumprimos as leis e recolhemos milhões de impostos. Os planos de incentivo são um esforço para que as agências se aprimorem em termos de qualidade e tecnologia”, diz um dos dirigentes.

E o ponto de vista do líder de um veículo: “Cada agência consegue se relacionar com trinta, cinquenta clientes. Sem elas, ou com elas fragilizadas ao extremo, precisaríamos de uma equipe de colaboradores incomparavelmente maior – e bem mais cara – para atingir toda essa gente”.

Curioso: alguns anunciantes “chegam a acreditar que, sem o plano de incentivo, farão eco-

nomia, porque pagarão menos pela publicidade que contratarem. Esse raciocínio é enganoso. Os anúncios perderiam qualidade, teriam menor eficiência, e todos sairiam perdendo”.

Cabe aqui uma observação. Os veículos não refariam suas listas de preços nem cobrariam menos pela publicidade que levam ao ar, imprimem ou transmitem pela internet. Na hipótese de extinção dos incentivos como os conhecemos hoje, ou seja, em decorrência da revotação da liberdade, não haveria uma diminuição de custos para os anunciantes, e os veículos incorporariam a suas receitas as parcelas que eram transferidas às agências.

Mas eis a posição extremada do executivo de outro veículo: “Se alguma lei acabar com o BV, o mercado encontrará alternativas para exercer o direito de oferecer outras formas de incentivo”. No mesmo sentido, um publicitário afirma que “seria preciso mudar a relação das agências com os veículos e os clientes”, já que tanto uns quanto outros dificilmente abririam mão da qualidade a que chegou a produção publicitária. Assim, as formas de remuneração das agências precisariam ser rediscutidas.

“Hoje está na moda falar em capitalismo de valor compartilhado, mas é porque os pais de nossa propaganda foram grandes empresários que abriram uma avenida, que criaram um ecossistema que fortaleceu as agências.”

Por mais que estejamos em pleno exercício de imaginação, o diretor de um importante veículo argumenta que hoje “as agências trabalham com uma margem bastante apertada. Sem o incentivo, elas precisariam cortar suas despesas em algum lugar. Mas os anunciantes não estariam dispostos a pagar um preço maior pelos serviços e sofreriam as consequências de uma queda de qualidade. Agências e clientes se sentariam à mesa e negociariam um pagamento maior para compensar o fim do incentivo”.

O líder de uma agência que está na lista dos maiores faturamentos tem um diagnóstico fechado. “As agências de publicidade grandes e médias teriam dificuldades em viver sem o incentivo.” E é uma questão não apenas ligada às atividades cotidianas, mas também de cultura, que vem do final dos anos 1960, quando a publicidade – a exemplo de outros setores da economia – exigiu para si mesma um patamar mais elevado de profissionalização.

A partir desse período, não foi mais possível cancelar a veiculação de um anúncio porque ele não havia ficado pronto. Os prazos passaram a

ser religiosamente respeitados, e os horários da programação das emissoras de rádio e TV deixaram de sofrer com a flexibilização dos imprevistos. Todos começaram a obedecer ao calendário e ao relógio.

E o líder prossegue: “Hoje está na moda falar em capitalismo de valor compartilhado, mas é porque os pais de nossa propaganda foram grandes empresários que abriram uma avenida, que criaram um ecossistema que fortaleceu as agências”. O BV estava inserido nesse quadro.

“A indústria paga ao varejo para colocar seus produtos em determinadas gôndolas. O setor financeiro tem incentivos. Os bons executivos são todos bonificados. O bônus é uma prática do capitalismo para premiar aqueles que têm melhor *performance*. Pode até mudar o formato, mas onde há comércio há incentivo, ainda mais em uma indústria que vive da emulação como a publicidade. Não há como acabar com o incentivo”, conclui.

Outro executivo aborda a questão de um ângulo diferente. “Se o BV deixasse de ser pago às agências, todos seriam profundamente afetados.

Nas agências, a encomenda de pesquisas é o segundo maior gasto, logo depois da folha de pagamento. Sem as pesquisas, ou com pesquisas de qualidade mais baixa, haveria um empobrecimento muito grande dos critérios com que uma agência funciona.” Ou seja, os planos de mídia seriam mais toscos e menos confiáveis.

Com os sistemas de incentivo, as agências montaram equipes que operam com tecnologia da informação (*hardwares* e *softwares*) caríssimas para calcular o público-alvo de produtos ou serviços de seus clientes. Há 40 anos, por exemplo, as pesquisas definiam aproximadamente o perfil de consumo de, digamos, um consumidor do sexo masculino da classe B com mais de 35 anos. Hoje, as mesmas pesquisas dirão se é ele quem faz as compras, se compra para si mesmo ou para terceiros, se gosta de futebol ou a qual gênero de filme assiste.

Vejamos outro exemplo que demonstra o grau de sofisticação das atuais pesquisas que o incentivo permite, em parte, pagar: duas consumidoras paulistanas da mesma idade e da mesma faixa de renda, uma do bairro de Pinheiros e a outra do Tatuapé, tendem a não comprar o mesmo sabonete.

E vale a pena reiterar: “As pesquisas pesam entre os gastos de uma agência quase tanto quanto os salários dos colaboradores. E depois delas a agência só gasta mais dinheiro com os planos de saúde”.

A mesma questão pode ser focada por outro ângulo. Diz o diretor de uma agência de médio porte: “Antes era mais fácil encontrarmos o consumidor. Bastava programar o anúncio na *Folha*, no *Jornal Nacional*, no *Ratinho* ou na CBN. Mas a mídia ficou em seguida bem mais pulverizada.

Quando começaram os veículos digitais, tínhamos como opção o UOL, o iG, o BOL, o Terra. A internet depois se fragmentou. Para atingir essa gente, precisamos contratar novos especialistas, comprar filtros. Isso custa muito dinheiro. Para o cliente, o dinheiro não mudou de tamanho, enquanto para nós as coisas ficaram bem mais complicadas”.

Ou seja, essa diversificação dos veículos digitais elevou os custos para as agências, tornando-as mais dependentes do incentivo. Sem ele, é quase impossível alcançar o consumidor.

Um dos veteranos da publicidade é bem lacônico. “A bonificação por volume é fundamental no comércio. Se eu compro uma maçã, eu pago um preço. Se eu compro uma caixa de maçãs, eu pago bem menos por cada maçã. Em publicidade, se eu compro um classificado, eu pago pela tabela, mas, se eu faço uma campanha grande, eu tenho um bom desconto.” Mesmo que a analogia entre os dois casos não seja perfeita, não há como engavetar essa prática por meio de uma lei. “É assim que funciona o mercado.”

POR QUE O PLANO DE INCENTIVO CRESCEU?

O desconto-padrão (ou comissão pela intermediação da venda de espaço/tempo) foi a pedra basilar do edifício que gerou, em 1965, a legislação que regulamentou a publicidade no Brasil. Ele era de 20%.

São consideradas ativas, no Brasil, em torno de 3.700 agências de publicidade, 1.300 delas certificadas pelo CENP, mas não se sabe ao certo quantas recebem bonificação por volume dos veículos com os quais trabalham. Esses dados são confidenciais, e sobre eles, portanto, não há estatísticas.

O que existem são estimativas. Segundo números correntes, de 200 a 250 agências se beneficiam do plano de incentivo, entre as quais apenas 80 concentram o grosso do incentivo. No entanto, embora representem uma parcela pequena em termos numéricos (quantidade de CNPJs ou razão social), elas provavelmente faturam de 80% a 85% do mercado publicitário brasileiro. Nesse mercado, e aqui vai uma observação paralela, há mais veículos que agências. Se a prática dos sistemas de incentivo não é generalizada, já que se trata de uma liberalidade da agência, tampouco é parametrizada: um grande veículo pode incentivar uma

pequena agência, e uma grande agência pode ser contemplada pelo incentivo de um pequeno veículo.

Foi por isso que o plano de incentivo se tornou muitíssimo importante no cálculo do conjunto das fontes de renda da indústria da publicidade. Contudo, essa importância – em razão da confidencialidade – também é de quantificação praticamente impossível.

Não chegaríamos a uma estimativa medianamente correta caso tomássemos o faturamento de uma grande agência para tentar adivinhar a parcela que ela recebe em incentivo. Isso porque a porcentagem da bonificação paga por cada veículo é bastante variável. Além do mais, a agência é bonificada pelo conjunto da compra de espaço em determinada mídia, e não pela quantidade “x” de anúncios negociados em nome de certo cliente. A bonificação se dá pelo volume integral dos anúncios contratados, misturando-se todos os que integram a carteira de clientes da agência.

Mesmo sem entrar no estômago das agências, já que as cartas dos sistemas de incentivo são confidenciais, o que se tem é uma tendência. E a tendência sinaliza que nos últimos anos o peso do incentivo se tornou maior, segundo a lógica de preservação ou crescimento das agências que recebem o benefício.

A propósito, o líder de uma das dez maiores agências resume a questão em uma frase definitiva: “A primeira linha de receita de algumas agências é o BV”.

Em teoria, as agências têm três linhas de receita: o reembolso pelo cliente dos custos internos (planejamento, criação), os honorários que recebem por selecionar e contratar serviços de terceiros (produtora de filmes, fotógrafos, material impresso) e, sobretudo, o desconto-padrão (ou comissão pela intermediação da venda de espaço/tempo).

Esse desconto foi a pedra basilar do edifício que gerou, em 1965, a legisla-

ção que regulamentou a publicidade no Brasil. Ele era de 20%. Digamos que determinada campanha custe 100. O anunciante desembolsará esses 100, mas, na passagem do cliente para o veículo, a agência ficará com 20 para remunerar o planejamento, a criação, a execução e o plano pelo qual os anúncios serão programados nos diferentes veículos. Por meio do desconto-padrão, o veículo remunera a agência pela intermediação (“corretagem”), pela coleta dos materiais (filmes, fotolitos, transmissão de dados para a “nuvem” virtual) e pela cobrança das faturas de veiculação.

Os 20% foram, na prática, flexibilizados, e essa flexibilização se oficializou em 1998, com a criação do CENP. Instituiu-se o “Sistema Progressivo de Serviços/Benefícios” (CENP, 1998, Anexo “B”), tabela pela qual o investimento bruto anual do cliente em mídia poderia remunerar a agência em 15%, valendo progressivamente até os 20% apenas para as campanhas de menor volume no momento da veiculação.

No entanto, o mercado passou a negociar abaixo dos parâmetros pactuados por autorregulamentação comercial. Por pressão dos clientes, as agências começaram a baixar a porcentagem que cobravam para financiar seu funcionamento. Algumas, ao mesmo tempo, perceberam que, se reduzissem ao máximo o desconto-padrão, poderiam atrair mais clientes e ficar em situação de vantagem no processo de concorrência com outras agências.

Pelas Normas-Padrão do CENP, as agências não podem abrir mão desse desconto, mas houve aquelas que correram o risco de fazê-lo, estimuladas por clientes interessados em reduzir seus custos com publicidade.

E a bonificação por volume? Formalmente, o BV não é uma remuneração por prestação de serviço, ou seja, não se enquadra na categoria clássica de uma receita, por mais que seja classificado como receita operacional. É uma liberalidade do veículo, e a agência não é obviamente obrigada a aceitá-lo – embora ela decerto o faça, mesmo porque, com a redução do desconto-padrão, o incentivo passou a ter, nas agências, um peso maior no orçamento.

Com isso, lideranças do meio acreditam que o modelo de remuneração da publicidade foi bastante modificado, e o incentivo passou a substituir uma parcela cada vez maior da receita que as agências, havia algumas décadas, obtinham pelo desconto-padrão.

Chegamos, então, a um novo ponto de inflexão: quanto menor o peso do desconto-padrão em seus orçamentos, mais as agências procuram negociar bonificações mais substanciais para conseguirem se financiar.

E aqui vão os depoimentos dos líderes de dois veículos, que também se expressaram sob as regras *off the record*. O diretor-comercial de um deles afirma ter notado a ânsia de certas agências de receber o incentivo de porcentagem maior que a do ano anterior, em razão, justamente – é a suposição desse executivo –, da abdicação de outras receitas, em um processo no qual a agência foi pressionada por uma parcela de seus clientes. Sem os sistemas de incentivo, a agência teria menor possibilidade de, ao fim do mês, fechar suas contas.

O diretor de publicidade de um segundo veículo menciona outro tipo de pressão. A agência sugere com certa premência o adiantamento do BV, ao qual ela teria direito apenas no final do ano. A prática não é irregular ou inabitual. Alguns veículos fazem o adiantamento sistemático da bonificação, por meio de um acordo em que a agência se compromete a devolver esse adiantamento caso não atinja suas metas de volume. No entanto, afirma esse líder, o lado sintomático do problema está na urgência dessa antecipação, porque, no meio do caminho, a agência abriu mão (ou aceitou pressões para fazê-lo) de outras fontes de receita tradicionais. Sem a antecipação, compromete-se o equilíbrio do fluxo de caixa.

Um terceiro dirigente, este do meio publicitário, dá, a respeito disso, o seguinte exemplo: suponhamos que o orçamento da agência seja dividido em quatro partes iguais de 25%. A primeira é a do desconto-padrão; a segunda, a dos honorários; a terceira, a da cobrança dos serviços internos; e a última, a da bonificação por volume.

Nesse caso, a agência tem todo o direito de deixar de cobrar pelos serviços internos. Com isso, sobrarão três fontes, e cada uma precisará entrar com 33% do orçamento operacional. Mas digamos que a agência, por liberalidade ou pressão do anunciante, abra mão dos honorários. A situação se complica, porque, em vez de quatro pés, a mesa estará apoiada somente em dois.

Imaginemos ainda que, no momento seguinte, a agência negocie com o cliente

um contrato em que o desconto-padrão será igual a zero. Teremos, então, uma situação em que a agência será sustentada exclusivamente pela bonificação por volume. É um jogo arriscado, que coloca a remuneração da agência apenas sobre os ombros do veículo (televisão, jornal, revista, rádio, publicidade externa e internet), que é quem paga a bonificação.

Os publicitários entrevistados para esse levantamento não sabem ao certo se esse jogo que reduziu as fontes de receita foi iniciado pelas próprias agências – em uma concorrência compreensível para obter mais clientes e ampliar seu *market share* – ou se foram os anunciantes que deram o primeiro empurrão. “Acho que é um pouco da história do ovo e da galinha, não dá para dizer quem veio primeiro”, diz um dos líderes.

Há a respeito disso uma espécie de consenso oficioso no mercado. As privatizações trouxeram para o Brasil corporações acostumadas a operar segundo as regras de seus países de origem, e o modelo brasileiro de publicidade – com o desconto-padrão de 20% e a bonificação por volume – tinha, para essas corporações, componentes desconhecidos. Esse foi um dos motivos pelos quais alguns desses grupos não se sentiram moralmente compromissados em preservar a herança do modelo que encontraram.

É bem verdade que seus países de origem têm particularidades que pareceriam estranhas a um publicitário brasileiro. Em muitos outros mercados a publicidade também funciona de acordo com incentivos. Porém passou a haver por

Formalmente, o plano de incentivo não é uma remuneração por prestação de serviço, ou seja, não se enquadra na categoria clássica de uma receita, por mais que seja classificado como receita operacional.

As agências viveram um processo rápido e intenso de internacionalização, mas elas sabiam que, independentemente da origem do controle acionário, era conveniente preservar o círculo virtuoso que permitiu à publicidade brasileira chegar aos patamares de excelência.

aqui uma correlação de forças em que o investidor de um cliente se comportava segundo a lógica de recuperação mais rápida do capital investido, e as agências de publicidade pagaram seu preço.

É verdade, ainda, que as agências viveram um processo rápido e intenso de internacionalização, mas elas sabiam que, independentemente da origem do controle acionário, era conveniente preservar o círculo virtuoso que permitiu à publicidade brasileira chegar aos patamares de excelência. Não houve, portanto, uma relação de convivência entre grupos estrangeiros de anunciantes e grupos estrangeiros na operação da publicidade.

De maneira um tanto caricatural, o diretor de uma agência confidenciou a reação de um cliente ao ouvir uma longa explicação sobre o desconto-padrão e a bonificação: “No fundo, eu não tenho muito a ver com isso, porque o CENP não é um órgão do governo brasileiro, e minha matriz só permite que eu obedeça àquilo que é lei”. É obviamente um entendimento equivocado, porque ignora que a riqueza normativa de um setor da economia como a publicidade tem fortes raízes históricas no princípio da autorregulamentação.

Foi por conta dessa cultura, por exemplo, que em 1957 um grupo de publicitários criou o Instituto Verificador de Comunicação (IVC) – que se instalou apenas em 1961 e permitiu remunerar os anúncios da mídia impressa de acordo com o número de exemplares impressos e vendidos, cujas atividades hoje se estendem à

mídia digital – e que em 1980 foi fundado o internacionalmente respeitado Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), responsável, com o perdão da aliteração, pelo controle da veracidade dos anúncios que os veículos veiculam.

Por fim, é possível traçar uma relação entre o crescimento da importância dos sistemas de incentivo e o fato de o incentivo deixar de ser um tabu entre os publicitários. Uma coisa não precedeu a outra, mas abordar abertamente o BV ajuda a desfazer o retrato nebuloso que dele foi pintado. Ou, como afirma o líder de uma agência de médio porte, “o BV saiu do lado obscuro e veio para o claro”.

O executivo de uma das grandes agências comenta que se surpreende ao admitir que há somente dez anos o assunto é abordado de maneira aberta, quando algum cliente pergunta se ele é beneficiado por incentivos dos veículos. A surpresa vem do fato de que esse tipo de conversa nunca deveria ter caído no cesto dos assuntos proibidos, como se, ao falar do BV, os publicitários se referissem a uma ilegalidade ou a algo moralmente duvidoso.

“Por muito tempo”, diz ele, “nós erramos por não defender, como eu estou defendendo agora, que o plano de incentivo é legal e combinado à luz do dia, que ele é um acordo entre empresas. É agora que as novas lideranças na publicidade, com toda a naturalidade, acreditam que não é mais possível cobrir o incentivo com um lençol. Eu, pessoalmente, fui sempre um defensor da tese de que deveríamos invariavelmente esclarecer o cliente de

que o plano de incentivo faz parte do modelo de publicidade brasileiro.”

A propósito, o dirigente de um veículo narra um preocupante episódio ilustrativo. Ele recebeu a visita do diretor de marketing de um grande anunciante multinacional, e o cidadão, amigo seu, estava acompanhado do líder dessa empresa no Brasil.

Em meio a amenidades, o líder perguntou se o veículo pagava o incentivo para as agências. A resposta foi obviamente positiva, complementada por informações sobre a contabilização desse dinheiro e também pelo fato de as agências pagarem impostos sobre essa fonte de receita.

O líder ficou surpreso com a resposta. Disse acreditar até aquele momento que o plano de incentivo era uma prática camuflada e que veículos e agências se entendiam financeiramente por debaixo dos panos.

Sem dúvida, essa é uma grossa inverdade. No entanto, o fato de algumas poucas pessoas no mercado ainda acreditarem nela já é um sintoma de que é preciso, de uma vez por todas, pôr um ponto final nas falsas crenças.

ENTREVISTA

A POSIÇÃO DE UM GRANDE ANUNCIANTE

João Ciaco esteve por 18 anos na área de marketing da Fiat. Seu último cargo foi o de diretor para o Brasil e outros 13 países latino-americanos. Já bastaria para que fosse um representante de peso dos clientes das agências de publicidade, mas ele também foi presidente da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) entre 2009 e 2013, o que enriquece ainda mais suas credenciais.

Ciaco argumenta ser impossível, para uma agência, contornar as determinações dos clientes para com isso receber dos veículos uma parcela maior de bonificação por volume. O BV é um ingrediente do modelo de negócio da publicidade brasileira, amplamente reconhecido e integrado, diz ele.

Eis sua entrevista.



EXISTE A POSSIBILIDADE DE UMA AGÊNCIA NÃO PROGRAMAR OS ANÚNCIOS QUE O CLIENTE PLANEJOU PARA DETERMINADOS VEÍCULOS, OU SEJA, REDIRECIONAR O PLANO DE MÍDIA?

Ela até pode teoricamente fazer isso, mas não faz. Hoje os grandes clientes estabelecem quais são seus indicadores de eficiência de mídia. Eles definem o número de pessoas a alcançar, atrair a atenção de tantos telespectadores, obter certo engajamento nas redes sociais. Eu, como gerente de publicidade, estabeleço quais são esses indicadores, e, ao notificar essas metas às agências para fazer um plano de mídia, os indicadores já estarão muito claros. Mais do que isso, como hoje os grandes clientes

administram internamente os resultados da mídia, se eu ponho uma campanha no ar, sei o que acontece nas redes sociais, sei a quantidade de intenções de compra geradas por essa veiculação. Eu consigo então perceber, pelo plano de mídia, o que é mais ou o que é menos eficiente e decidir se ponho mais digital, se ponho mais TV aberta, se ponho mais TV a cabo. Eu consigo administrar qual é a melhor composição na escolha dos meios.

AS EMPRESAS QUE TÊM SUAS PRÓPRIAS ÁREAS DE MÍDIA SÃO CONSELHEIRAS DAS AGÊNCIAS?

Em verdade, as agências é que são conselheiras dos clientes. O cliente vai até a agência e explica

detalhadamente o que deseja. Ele diz, por exemplo, que seu objetivo é diminuir em tantos por cento o custo dos *leads* (formulários eletrônicos pelos quais, por exemplo, o possível comprador diz que pretende visitar uma loja, que quer receber uma ligação telefônica ou um *e-mail*, que deseja fazer um *test drive*) ou aumentar o número de *leads* em tantos por cento. Quando eu faço uma campanha, administro a movimentação das redes em função da comunicação gerada. Esses objetivos são compartilhados com a agência para fazer um plano de mídia. A agência então define qual é a melhor configuração de meios para atingir os objetivos propostos. Quando a campanha vai para o ar, eu avalio se o plano de mídia da agência é o mais adequado ou não. Dá para saber, por exemplo, se vai

melhorar se eu fizer mais digital, se eu fizer mais investimento no *search* dos buscadores da internet, no Google. Ou então posso investir mais em vídeos no YouTube para obter mais engajamento das pessoas. Eu tenho várias configurações possíveis dentro do próprio digital.

EM OUTRAS PALAVRAS, O SR. CONCLUI QUE UMA AGÊNCIA NÃO PODERÁ FORÇAR PARA QUE A CAMPANHA SEJA DIRECIONADA PREFERENCIALMENTE PARA UM *SITE* OU PARA UMA EMISSORA DE TV ABERTA.

Não tem mais como fazer isso. O que pode eventualmente acontecer é a agência receber de uma TV aberta a proposta de investir em um pacote que será mais vantajoso para o cliente. Seria um pacote de patrocínio com inserções em tal programa, com tanto em *merchandising*, e assim por diante. São possibilidades de negócios que fazem os custos melhorarem.

Quando eu faço uma campanha, administro a movimentação das redes em função da comunicação gerada. Esses objetivos são compartilhados com a agência para fazer um plano de mídia.

MAS OS CLIENTES EM ALGUM MOMENTO CHEGARAM A NOTAR QUE HAVIA, EM RAZÃO DO INCENTIVO, ALGUMA DIFERENÇA ENTRE AQUILO QUE AS AGÊNCIAS FAZIAM E AQUILO QUE AS EQUIPES INTERNAS DE MÍDIA ACREDITAVAM QUE ELAS DEVERIAM FAZER?

As áreas de mídia trabalham em paralelo com as agências; é um trabalho complementar. Em primeiro lugar, o plano de incentivo não é um problema nem para o anunciante, nem para a agência. O incentivo é uma característica desse modelo e é abertamente negociado, tratado e compreendido. Tanto é que a própria ABA foi signatária da criação do CENP, que legitimou o incentivo. As empresas anunciantes entenderam que o incentivo é parte desse modelo que não lhes é prejudicial. Mas, ao desenvolverem suas áreas de mídia, os clientes começaram a compreender que a definição dos objetivos é uma questão interna, e a operação, a maneira de chegar à resolução desses objetivos é algo que a agência deve propor. São as agências que operacionalizam essa forma de fazer.

QUANDO O SR. FOI PRESIDENTE DA ABA, CHEGOU A SEU CONHECIMENTO ALGUMA IRREGULARIDADE PRATICADA POR ALGUMA AGÊNCIA EM RAZÃO DO PLANO DE INCENTIVO?

Não. A ABA até se envolveu nessa questão do plano de incentivo, em 2009 ou 2010, mas acabou entendendo que se trata de uma remuneração que é parte do negócio. O veículo precisa remunerar sua agência de alguma maneira. Foi o que passamos a entender.

EM TERMOS DE *COMPLIANCE*, A SEU VER OS NEGÓCIOS SÃO HOJE MAIS TRANSPARENTES DO QUE ERAM DEZ ANOS ATRÁS?

Muito, mas muito mais transparentes. Os clientes se interessam em saber como as agências são remuneradas, procuram entender o papel do incentivo. Isso não tem mais segredo nenhum.

VOLTEMOS HÁ 18 ANOS, QUANDO O SR. ENTROU NA FIAT E PROCUROU MUDAR A IMAGEM DA MARCA POR MEIO DA MÍDIA DIGITAL. HOUVE ALGUMA RESISTÊNCIA DA AGÊNCIA?

No nosso caso, não houve nenhuma resistência. A agência nos ajudou bastante a trabalhar nisso. Naquela época, eu tinha uma agência de marca, que era para a mídia *off-line*, e uma agência voltada para o digital. O que fizemos foi aproximar essas duas agências. Elas se instalaram no mesmo prédio e trabalharam de modo integrado, sem conflitos. Tivemos uma resposta muito positiva das duas agências nesse trabalho.

E APARENTEMENTE O PLANO DE INCENTIVO NÃO ERA PRIORIDADE PARA A AGÊNCIA OFF-LINE.

Claro que não. O mais importante era o projeto. O plano de incentivo era apenas uma decorrência, como é hoje: uma das formas de remuneração da agência. Nós sabemos que o BV é um incentivo dos veículos às agências. Isso é claro para a área de marketing, para a área de compras, para a área jurídica.

QUANDO O SR. PRECISAVA PRESTAR CONTAS À MATRIZ, NA ITÁLIA, ELA ENTENDIA QUAL ERA A LÓGICA DO INCENTIVO NA PUBLICIDADE BRASILEIRA?

De início, não. Ela entendia o plano de incentivo, mas um pouco menos do modelo brasileiro. Em outros países não existem agências 360 graus, integrais – ou agências *full service*, no jargão publicitário –, como no Brasil. Por aqui as agências fazem planejamento, fazem criação e também fazem mídia. Há países em que se contratam esses serviços separadamente. Todos trabalham com agências de mídia, todos os países fazem, e em alguns uma agência criativa tem características diferentes de uma agência de mídia. Os executivos da matriz então não compreendiam direito como as duas coisas funcionavam em uma agência só, como no Brasil. O questionamento não era sobre a estrutura. Eles nos perguntavam se esse tipo de agência conseguia ser eficiente. E a resposta era obviamente positiva. As agências brasileiras são muito eficientes, com equipes boas em criação e boas em mídia. Eles entenderam que era assim que a gente operava.

Mas isso não é um problema para o Brasil. Basta ver, por exemplo, o reconhecimento internacional que a criação brasileira vem recebendo. Essa criação não era questionada. A matriz da Itália queria também saber se as agências daqui eram proficientes em termos de mídia, mas nos estimulava cada vez mais a ter uma área forte de mídia dentro da empresa, com a preocupação de que o dinheiro investido em publicidade fosse bem remunerado nessa área. Precisamos então provar que estávamos acompanhando de perto os planos de mídia que as agências elaboravam para nossa empresa.

QUANTAS PESSOAS TINHA A EQUIPE DE MÍDIA DA FIAT?

Eram apenas quatro ou cinco pessoas. Elas não operavam. A operação sempre foi das agências. Essa equipe interna organizava processos, media resultados, analisava a melhor forma de fazer.

ENTÃO, TODOS OS GRANDES CLIENTES TÊM UMA ÁREA DE MÍDIA. E OS PEQUENOS CLIENTES?

Eles precisam confiar na agência. E, reitereiro, não é um problema ter com ela essa relação de confiança. A área de mídia do anunciante não existe por desconfiança da agência. É para unificar e estabelecer processos que são fragmentados. A agência contratada para a mídia *on-line* fica com um fragmento. A que cuida da mídia *off-line* fica com outro. Uma agência de programática (compra automática de mídia em ambiente digital, com apoio de ferramentas tecnológicas) faz ainda outro pedaço. Nas empresas, então, as áreas de mídia organizam essas várias atividades. Os pequenos anunciantes não têm essa fragmentação. Os pequenos se concentram em uma única agência e fazem com ela essa gestão.

A LEGITIMIDADE JURÍDICA DOS PLANOS DE INCENTIVO

Por Thiago Francisco da Silva Brito

Advogado do Escritório Tércio Sampaio Ferraz, possui graduação pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e doutorado em Filosofia e Teoria Geral do Direito pela mesma instituição.

A adoção de planos de incentivo por agentes econômicos (com a concessão de descontos ou pontos, como em programas de fidelização individuais ou por coalizão) é uma estratégia adotada nas mais diferentes indústrias, cada vez mais frequentemente, cuja legitimidade reside, em última instância, no fundamento constitucional da ordem econômica que é a livre iniciativa (art. 170, *caput*, CF 1988).

Recentemente, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), ente responsável pela defesa da concorrência, ao examinar a constituição de uma *joint-venture* entre Votorantim, Gerdau e Tigre para operar um programa de fidelização, afirmou que programas desse tipo possuem, “em regra, caráter pró-competitivo, já que tendem a acirrar a rivalidade entre concorrentes em razão dos benefícios concedidos aos consumidores finais”, ressaltando que apenas em alguns casos, a depender de como é desenhado, poderia haver caráter anticompetitivo.



No caso específico do mercado publicitário brasileiro, a adoção de planos de incentivo é reconhecidamente praticada e admitida, existindo, desde 2008, a previsão no ambiente de autorregulação do Anexo “C” das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, aprovado por entidades nacionais representativas de anunciantes, agências de publicidade e veículos de comunicação.

Esse documento do setor dispõe que o incentivo, instrumento lícito e legal, é iniciativa unilateral de cada veículo, vinculando-se apenas ele e a agência habilitada, sem quaisquer ônus para os clientes-anunciantes, e que as recomendações de mídia da agência devem basear-se na boa técnica, a qual prevalecerá sobre o incentivo, sempre ressalvado o direito de escolha do anunciante, que, afinal, é quem aprova os planos de mídia.

Em 2010, essa boa prática também passou a ser reconhecida no plano legal, com a promulgação da Lei nº 12.232, que, em seu artigo 18, ex-

pressamente prevê que a existência de planos de incentivo não deve afetar a equação econômico-financeira de contratos de serviços de publicidade decorrentes de licitação pela administração pública, pois os frutos destes são receita própria das agências de publicidade. Prevê também que as agências não deverão sobrepor-se aos interesses dos contratantes, conduzindo-se sempre na elaboração de planos de mídia de acordo com pesquisas e dados técnicos comprovados, sendo a violação a esse dispositivo passível de punição por constituir grave violação aos deveres contratuais.

ENTREVISTA

O QUE A PUBLICIDADE AINDA TEM A DIZER

Nesta entrevista, o publicitário **Mario D'Andrea**, presidente da agência Dentsu Brasil e da ABAP, afirma que as empresas de propaganda precisam sair da defensiva e explicar à sociedade seu modelo de negócio, o único na economia brasileira submetido a uma autorregulamentação que envolve o conjunto de seus parceiros (anunciantes e veículos).

Há em paralelo a necessidade de o publicitário abandonar a imagem de “artista” e reafirmar que faz parte da lógica econômica do mercado.



A ATIVIDADE PUBLICITÁRIA É CONHECIDA HÁ MUITO TEMPO. POR QUE ENTÃO PRECISAMOS CONTINUAR A FALAR DELA?

Em primeiro lugar, pela importância que ela tem; os números da publicidade são impressionantes. Mas há, sobretudo, o que ela provoca nas outras atividades do país. Não conseguimos imaginar uma atividade industrial que não seja impulsionada pela publicidade, e isso chama a atenção de todos que atuam na área econômica. Nós acabamos pagando um pouco o preço pela visibilidade.

E QUAL SERIA ESSE PREÇO?

O ônus vem do fato de nossa atividade ter uma natureza muito complexa. A publicidade está sujeita

à influência de uma quantidade maior de atores que a média de outras atividades.

O SR. PODERIA EXPLICAR EM QUE SENTIDO?

Existe o fato de os publicitários atuarem em nome de um terceiro. Vou dar o exemplo de uma construtora de prédios: ela termina seu produto e o coloca para vender no varejo – simples assim. Já o publicitário precisa ouvir o consumidor, falar com o cliente, falar com o veículo; deve comprar espaço em nome do cliente, receber e pagar em nome dele. O fabricante de roupas não precisa pagar em nome de ninguém; ele simplesmente vende aquilo que produziu. Temos também o envolvimento do imponderável, já que a publicidade se relaciona com

seres humanos. Eu tenho que vencer diariamente uma pessoa a comprar algo de que ela talvez não imagine estar precisando ou cuja existência ignorava. Há então um envolvimento emocional que não existe na maioria das outras atividades econômicas. Nós precisamos estudar inclusive o humor do consumidor para poder vender.

SÃO ENTÃO MUITAS INTERAÇÕES SIMULTÂNEAS.

Há outro componente relevante, que é a confiança. Vamos precisar comprar em nome de um terceiro (espaço de veiculação, por exemplo), temos acesso a dados que são segredos industriais ou comerciais, saberemos qual é a estratégia da empresa que produz. E comparo

Começa-se então a mexer em peças, e a peça mais visível é o marketing, a publicidade. Mas o final desse processo é o consumidor, e ninguém entende mais do consumidor que o publicitário.

mais uma vez ao fabricante de roupas: ao colocar seu produto num distribuidor ou num varejo, ele não precisa abrir seus segredos industriais. Numa agência de publicidade, quando eu estou falando com um consumidor, sou o advogado de determinada marca ou produto, e um advogado deve guardar segredos de seu cliente. Na outra ponta, quando eu estou dentro da empresa do cliente, sou o advogado do consumidor. Eu preciso ajudar a vender algo que o consumidor deseja comprar. Esse papel de profundo conhecedor dos segredos de meu consumidor se mistura ao conhecimento dos segredos de meu cliente. Pouquíssimas atividades têm essa ambivalência.

POR QUE ENTÃO A PUBLICIDADE SE TORNOU VULNERÁVEL E ELA É CRITICÁVEL DENTRO DA ECONOMIA DE MERCADO?

Isso ocorre no mundo inteiro, não apenas no Brasil. Essa vulnerabilidade tem muito a ver com a insegurança provocada pelo que é novo. Vejamos um exemplo: o tempo de permanência no cargo de vice-presidente de marketing de uma empresa tem caído drasticamente nos últimos anos. Já me relacionei com clientes que tiveram quatro diretores de marketing num período relativamente curto. O grau de

incerteza, de insegurança subiu, e as empresas acabam acreditando que o que faziam estava inapropriado. Começa-se então a mexer em peças, e a peça mais visível é o marketing, a publicidade. Mas o final desse processo é o consumidor, e ninguém entende mais do consumidor que o publicitário.

QUAL O PESO DA ECONOMIA DIGITAL EM TODO ESSE CENÁRIO?

Eu faço, a esse respeito, uma comparação. Imaginemos que existissem a publicidade e o marketing antes da aparição da eletricidade. Alguém então criaria a eletricidade, e, com ela, o mercado publicitário mudaria radicalmente. Algo parecido aconteceu com a chegada do digital. O digital é isso, é como a eletricidade: está entranhado em praticamente todas as atividades humanas. Se alguém me perguntar a que horas do dia uso eletricidade, eu simplesmente não tenho uma clara noção disso. Então é óbvio que a atividade publicitária mudou, porque o mundo mudou. O consumidor mudou seus hábitos, seus serviços, a forma de falar. Mas a publicidade permanece inalterada no ponto em que ela precisa convencer alguém a comprar alguma coisa, a fazer escolhas. É esse o fundamento de nossa atividade.

E POR QUE AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE SÃO TÃO CRITICADAS?

Tendo a não concordar. Quanto maior a vitrine, mais pedrada ela leva. Não me refiro às agências. Estou falando da atividade publicitária como um todo, sobretudo porque poucos entendem como a publicidade funciona. Quem não é do ramo não sabe ao certo como funciona nosso negócio. Preciso de horas para explicar como é a rotina de uma agência, suas relações com os clientes, com os veículos e com toda a enorme lista de fornecedores (produtores de som, cinema, fotógrafos, gráficas, pesquisadores, advogados, entre outros). Acredito que também exista o uso de meias verdades para deturpar a imagem de nosso setor, uma arma daqueles mal-intencionados que muitas vezes estão à margem de nossa atividade – em geral, por incapacidade de entender ou de atuar nesse mercado. Uma meia verdade é uma mentira, e nos dias de hoje uma mentira é muito mais fácil de ser transmitida.

DÊ UM EXEMPLO, POR FAVOR, DE UMA MEIA VERDADE.

A ideia de que as agências têm total controle sobre o plano de mídia, na definição de em quais veículos deverão aplicar o dinheiro do anunciante. Essa é uma das crenças

mais absurdas entre as muitas que existem. Primeiro porque as agências utilizam diversas ferramentas de mídia e de pesquisa. Segundo porque, sem a autorização formal de um cliente, a agência não pode comprar determinada mídia. Os veículos não aceitam uma compra se ela não estiver formalmente aprovada pelo cliente. A agência é uma instância de consulta, e não de decisão. Quem decide é o cliente. O anunciante não decide comprar uma mídia só porque é pressionado por uma agência. Essa possibilidade não existe. Isso seria chamar todos os clientes de bobos ou de não profissionais. Outra meia verdade, ou melhor dizendo, outra falsa percepção: atacar os planos de incentivo que veículos oferecem a agências. Tenta-se sempre colocar isso como algo escuso, algo errado. Pois bem: plano de incentivo é uma ferramenta absolutamente comum e válida em qualquer atividade econômica do liberalismo econômico, um instrumento de relacionamento comercial que praticamente todos os segmentos praticam (turismo, bebidas e alimentícios, eletrônicos, seguradoras etc.).

E QUAIS OS PREJUÍZOS QUE ESSA MEIA VERDADE PODE PROVOCAR NA PUBLICIDADE COMO INDÚSTRIA?

Os incautos podem provocar um

dano muito profundo. Um leigo pode ter uma percepção errada das agências. Num universo de milhares de agências atualmente no Brasil, pode até surgir um ou outro problema, mas isso seria absoluta minoria nesse mundo de tantas agências profissionais. Na ponta inversa, a boa publicidade é apropriada e compartilhada nas redes sociais como algo relevante e prazeroso.

DE FORMA BEM DIRETA: O BRASILEIRO GOSTA DE PROPAGANDA?

Eu colocaria de outra maneira. O brasileiro adora histórias, boas histórias – uma boa piada, uma mensagem divertida no WhatsApp ou um comercial. Quem sabe contar boas histórias se dá bem com o brasileiro. A propaganda possui em seu acervo grandes bordões, grandes campanhas. E, com essas histórias, a propaganda brasileira ajudou a construir grandes marcas, grandes negócios e grandes empresas no país. E o curioso é que campanhas que há anos fazem imenso sucesso no Brasil nem sempre são bem-sucedidas em festivais lá fora. Isso porque elas são construídas especificamente com o espírito brasileiro. Eu evocaria uma marca de sandálias, outra de cerveja ou ainda a de um banco. Todas elas já renderam prêmios de Profissional do Ano, mas não prêmios internacionais,

porque elas fazem parte da cultura brasileira e fizeram sucesso aqui.

ISSO ACONTECE TAMBÉM COM A PROPAGANDA EM OUTROS PAÍSES?

O Brasil é a oitava economia do mundo, mas está em terceiro lugar entre as publicidades mais premiadas. E por que isso acontece? O modelo de negócio da propaganda brasileira, desenvolvido a partir dos anos 1950 e 1960, viabilizou um processo pelo qual as agências atraíram grandes cérebros, de diferentes origens e especialidades. Tivemos a melhor estrutura econômica para isso. Com o tempo, a publicidade brasileira atingiu os padrões de qualidade invejáveis em termos internacionais. Em países como a França, a Itália ou a Espanha, a publicidade não tem o peso que tem no Brasil. Peguemos o exemplo da Itália, que é um país culturalmente riquíssimo. Os setores que por lá atraem os grandes cérebros são o de *design* de móveis, o de automóveis, o de calçados, o de roupas, e não a publicidade. Lembro-me de que, quando estava no início da carreira, conversando com meus familiares italianos, eles perguntaram o que eu fazia no Brasil. Respondi que era propaganda. E eles reagiram, brincando: “Que pena! O que importa é que você tenha saúde”. Para um italiano, na época, traba-

lhar em propaganda não era motivo de orgulho. No Brasil, sempre foi o contrário, a publicidade oferecia reconhecimento social e remuneração digna para seus profissionais.

EXISTE ALGUM PONTO EM QUE A PUBLICIDADE TRAZ ASPECTOS NEGATIVOS QUE EM GERAL SE ATRIBUEM A ELA?

Negativos, não, mas um grande erro que nossa publicidade cometeu nas últimas décadas está no fato de não ter conseguido demonstrar sua real relevância sob o ponto de vista econômico. Ela se perdeu com o brilho e se esqueceu de sua verdadeira função. Deu uma ênfase excessiva à parte artística e se esqueceu do resto. Não fizemos, como atividade produtiva, uma aproximação mais clara com as áreas de negócio do país. Alguns fatores explicam isso. Um deles é a internacionalização das redes de agências, que se tornaram multinacionais, com um distanciamento automático da economia local. Há, também, o peso dos prêmios e da criação, sublinhados muitas vezes de modo exagerado, esquecendo-se da relação entre essa criação e a economia. Em resumo, deveríamos ter nos comportado mais como empresários e menos como artistas.

Um grande erro que nossa publicidade cometeu nas últimas décadas está no fato de não ter conseguido demonstrar sua real relevância sob o ponto de vista econômico. Ela se perdeu com o brilho e se esqueceu de sua verdadeira função. Deu uma ênfase excessiva à parte artística e se esqueceu do resto.

MAS ISSO VEM MUDANDO?

Com certeza. Temos uma nova geração de dirigentes do meio publicitário. Dentro da própria ABAP, a diretoria que eu presido nos últimos dois anos já é formada por profissionais que têm uma relação mais direta com os negócios. Estamos saindo da armadilha que consistia em abordar apenas o “lado mais glamoroso” da propaganda. Para exemplificar com a cobertura dada pelos jornais, eu sempre defendi que a publicidade frequentasse mais as editoriais de economia e de negócios do que o caderno de cultura.

FALEMOS DO SIGILO, DO SEGREDO. ATÉ QUE PONTO A PUBLICIDADE TEM DIFICULDADES PARA LIDAR COM ISSO?

Abrir os números internos das empresas, por exemplo, sobretudo os das multinacionais, não faz o menor sentido. O mais importante, porém, seria jogar luz no modelo da propaganda brasileira. Qual o tipo de relacionamento que as agências têm? Não deveríamos esconder isso. Mas acho importante fazer uma comparação: não me interessa, como cliente de um escritório de advocacia, saber quanto esse escritório fatura durante um ano. Eu pago e quero receber um bom serviço pelo que estou pagando. Nunca ninguém procurou a OAB

para saber quanto ganham em média os advogados brasileiros. Nem faria sentido conhecer os detalhes do relacionamento do escritório de advocacia com seus clientes. Esse interesse exagerado pelo assunto não faz sentido.

MAIS UMA VEZ, ESTAMOS NO CAMPO DAS MEIAS VERDADES.

Exatamente. Se uma campanha custou R\$ 50 milhões, o leigo acredita que esse dinheiro ficou em poder da agência, o que obviamente não é verdade. O dinheiro que veio do cliente passou pela agência para pagar, por exemplo, a mídia que divulgou os anúncios. Cria-se uma confusão muito grande ao se falar sobre o faturamento da agência. Imaginemos uma indústria de calçados. Quando a empresa cita seu faturamento, nessa quantia há o custo da matéria-prima, o pagamento dos funcionários, o marketing, a margem... Esse dinheiro é dela. Ela vendeu “x” milhões de pares de sapatos e faturou “x” milhões de reais. Em agência de publicidade, quando se fala em faturamento, os números são imensos. Mas esse faturamento não corresponde à receita. O dinheiro transitou pela agência, mas só uma pequena parcela disso constitui receita da agência, destinada a cobrir todas as despesas internas e gerar a margem de lucratividade.

EM RESUMO, QUAL SERIA A GRANDE RECEITA PARA PÔR FIM A ESSE CONJUNTO DE MAL-ENTENDIDOS?

Primeiro, não podemos ter pudor de explicar como o setor funciona. E temos que nos defender mais incisivamente. Ficamos muito tempo em silêncio, acreditando que não podíamos responder. Podemos, sim, responder, e devemos. Não temos motivo algum para ficarmos quietos. Nossa atividade é absurdamente regulamentada – leis federais e autorregulamentação. E, quando a publicidade se autorregulamentou, ela o fez ao lado dos clientes anunciantes e das mídias que veiculam a propaganda. Não foi uma autorregulamentação isolada, segmentada. Em nenhum momento as agências se juntaram para decidir os rumos do mercado por conta própria. Isso nunca existiu, e é preciso que se saiba disso. Não temos motivo algum para permanecer em silêncio. Temos todas as razões do mundo para falar positivamente sobre nós mesmos, inclusive sobre o modelo de negócio que nossos antecessores nos legaram.

**EM PRIMEIRO LUGAR,
O PLANO DE INCENTIVO
NÃO É UM PROBLEMA NEM
PARA O ANUNCIANTE,
NEM PARA A AGÊNCIA.
O INCENTIVO É UMA
CARACTERÍSTICA DESSE
MODELO E É ABERTAMENTE
NEGOCIADO, TRATADO
E COMPREENDIDO. TANTO
É QUE A PRÓPRIA ABA FOI
SIGNATÁRIA DA CRIAÇÃO
DO CENP, QUE LEGITIMOU
O INCENTIVO. AS EMPRESAS
ANUNCIANTES ENTENDERAM
QUE O INCENTIVO É PARTE
DESSE MODELO QUE NÃO
LHES É PREJUDICIAL.**

JOÃO CIACO

Esteve por 18 anos na área de marketing da Fiat e recentemente foi o diretor para o Brasil e outros 13 países latino-americanos. Também foi presidente da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) entre 2009 e 2013.

**NADA MAIS JUSTO, MAIS ÉTICO
E MAIS COMPENSADOR DO
QUE REMUNERAR OS AGENTES
ECONÔMICOS ENGAJADOS
NUM EMPREENDIMENTO DE
ACORDO COM SEU ESFORÇO E
TALENTO, LEVANDO EM CONTA
TAMBÉM A QUALIDADE E OS
RESULTADOS DE SEU TRABALHO.
UMA RELAÇÃO QUE ATENDA A
ESSE OBJETIVO DIFICILMENTE
DEIXARÁ DE SATISFAZER AOS
INTERESSES DE TODAS
AS PARTES ENVOLVIDAS,
CONTRIBUINDO PARA A
SUSTENTABILIDADE
DOS NEGÓCIOS.**

CÉSAR CUNHA CAMPOS

Diretor técnico da FGV Projetos e da FGV Europe, é graduado em Engenharia Civil pela PUC-Rio, mestre em Administração de Empresas pela London Business School e PhD em Planejamento de Transportes pela Universidade Técnica de Viena, Áustria.



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

WWW.ABAP.COM.BR