

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O “ESPELHAMENTO” DE
ESTRUTURAS EM AGÊNCIAS NORTE-AMERICANAS DE PROPAGANDA:
UM ESTUDO DE CASOS NO BRASIL**

Guilherme Mirage Umeda

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profª. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUILHERME MIRAGE UMEDA

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O “ESPELHAMENTO” DE
ESTRUTURAS EM AGÊNCIAS NORTE-AMERICANAS DE PROPAGANDA:
UM ESTUDO DE CASOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Aida Saia

SÃO PAULO

2005

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Umeda, Guilherme Mirage

Estratégia de internacionalização e o “espelhamento” de estruturas em agências norte-americanas de propaganda: um estudo de casos no Brasil / Guilherme Mirage Umeda. -- São Paulo, 2005.

154 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.

Bibliografia.

1. Propaganda 2. Globalização 3. Propaganda internacional
4. Estrutura organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 659.1

À Chris

O desenvolvimento de um texto científico demanda um tipo de esforço que mobiliza o ser humano no seu todo, até o ponto em que já não se distingue mais o autor – papel temporariamente assumido – da pessoa que lhe deu forma. Este “contágio” não é de todo repreensível; me parece necessário, como um impulso que torna mais claros os objetivos de toda essa empreitada. Assim, é fácil perceber que há dois grupos (cujas fronteiras não estão sempre bem definidas, é verdade) de pessoas e instituições a que me sinto levado a agradecer: um de viabilização técnica e outro de incentivo pessoal.

Dentro do primeiro grupo, começo pelo meu orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia, sempre paciente e disposto a buscar as soluções para os momentos mais difíceis de indefinição. Contribuiu incessantemente para o aprimoramento do texto e, mais que isso, da minha formação. Obrigado aos membros da banca de qualificação, Professores James Wright e Paulo Feldmann, pelos comentários pertinentes e enriquecedores.

Agradeço à Universidade de São Paulo, responsável por grande parte da minha vida acadêmica e provedora de todas as condições institucionais para a realização deste trabalho. Também deve constar nesta ocasião a Escola Superior de Propaganda e Marketing, que além de me conceder uma bolsa para as despesas da pesquisa, abriu-me o caminho para o meu engajamento na prática acadêmica – representados aqui pelos Professores Denis de Lima Silva, Ismael Rocha e Luiz Fernando Garcia. Obrigado aos quatro entrevistados – Percival Caropreso, Carlos Pinto, Cláudio Gekker e Vânia Ferreira – e suas agências – McCann-Erickson e J. Walter Thompson –, pela generosa receptividade à etapa de campo da pesquisa. O Professor Stanley Paliwoda, da Universidade de Birmingham, enviou-me dois artigos fundamentais para o direcionamento da revisão da literatura e também merece esta menção.

No segundo grupo, incluo os alunos e as instituições de ensino nas quais leciono – além da ESPM, as Faculdades Integradas de Boituva (FIB) e a ESAMC / Santos –, pois representaram um incentivo valioso nessa importante etapa de crescimento pela qual passei. Agradeço meus amigos e minhas duas famílias: seu apoio, amor e compreensão tornaram todo o processo mais fácil.

Por fim, dedico um agradecimento muito especial à Chris, que poderia bem entrar em qualquer um dos grupos. Além de esposa e companheira, foi minha tenaz revisora, cujo esforço certamente aprimorou este trabalho, em forma e conteúdo.

*Sempre pensara em ir
Caminho do mar.
Para os bichos e rios,
Nascer já é caminhar.*

João Cabral de Melo Neto

RESUMO

UMEDA, Guilherme Mirage. **Estratégia de internacionalização e o “espelhamento” de estruturas em agências norte-americanas de propaganda: um estudo de casos no Brasil.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

A globalização é um fenômeno amplamente estudado, em suas facetas econômica, social e cultural. Do ponto de vista da Administração, configura-se como ação estratégica das empresas, em busca de maior competitividade produtiva e extensão de mercados demandantes. O setor da propaganda, provedor de um serviço corporativo de apoio na cadeia de valor de empresas fabricantes ou prestadoras de serviços finais, pode ser visto tanto como reflexo quanto propulsor da globalização: se, por um lado, segue seus clientes para atendê-los além das fronteiras nacionais, por outro cria com as suas redes geograficamente pulverizadas a possibilidade de desenvolvimento de campanhas globais, incentivando outras empresas a se empenharem na internacionalização. Contudo, a complexidade das operações de comunicação integrada entre diversos países obriga as agências de propaganda a redesenharem suas estruturas organizacionais. As suas atividades, fortemente dependentes de informação, não se enquadram com facilidade nem nos modelos centralizados (que ignoram as especificidades locais de cada mercado) nem nos descentralizados (que reduzem os benefícios integradores da agência de alcance global). Este estudo descreve como duas agências de origem norte-americana que se instalaram no Brasil por meio de abertura de filiais próprias adaptam suas estruturas organizacionais para atender seus clientes internacionais. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos, com a análise de duas agências de consolidada presença no mercado brasileiro: a McCann-Erickson (instalada no país desde 1935) e a J. Walter Thompson (a partir de 1929). A fonte principal de dados da pesquisa foram quatro entrevistas junto a executivos-chave na gestão de contas globais. A investigação empírica corroborou o modelo proposto por VARDAR e PALIWODA (1993) de que as agências de propaganda mimetizam as estruturas de coordenação global e regional de seus clientes. Este espelhamento facilita os fluxos de informação e decisão intra e inter-organizacionais, ao criar contrapartes nas agências para os principais núcleos decisórios do anunciante. Com esse objetivo, as redes de propaganda mantêm estruturas matriciais que lhes permitem espelhar simultaneamente seus múltiplos clientes. A política de negócios revelada pelos estudos de caso indica uma orientação ao mercado por parte das agências, que buscam por meio de sofisticados mecanismos adaptativos cultivar relacionamentos de longo prazo junto aos anunciantes.

Palavras-chave: Globalização; internacionalização da propaganda; estruturas organizacionais.

ABSTRACT

UMEDA, Guilherme Mirage. **Internationalization strategies and “mirroring” structures in north-american advertising agencies: a multiple case study in Brazil**. Dissertation (MD) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

Globalization is an extensively studied phenomenon, in its economic, social, and cultural dimensions. From the standpoint of Administration, it is configured as a strategical action of companies in search of better productive competitiveness and broader consumer markets. The advertising industry, characterized as a corporate service backing up the value chain of final goods or services, may be seen either as cause as consequence of globalization: if, on one hand, it follows its clients to serve them beyond national frontiers, on the other it creates, with its geographically pulverized networks, the possibility of global campaign development, fostering the internationalization of other enterprises. However, the complexity of the operations involved in globally integrated communication forces advertising agencies to rethink its organizational structures. Their activities, strongly information-dependent, do not fit well in centralized models (as they ignore local specificities), nor in decentralized ones (as they neutralize the integrating benefits of global networks). This essay describes how two US-based agencies with local representation in Brazil (through wholly-owned affiliates) adapt their organizational structures to serve globalized clients. Hence, the research method used was a multiple case study, analysing two agencies with strong relevance in the brazilian market: McCann-Erickson (running its local branch in Brazil since 1935) and J. Walter Thompson (since 1929). The main data sources were four personal interviews with key executives in the management of global accounts. The empirical investigation corroborated the hypothesis proposed by VARDAR and PALIWODA (1993), according to which advertising agencies mimic their clients' global and regional coordination structures. This mirroring effect facilitates the flow of information and decisions in and between organizations, by creating agency counterparts for every decision-making node observed in the advertiser's structure. In order to achieve this, advertising networks use matricial structures which allow them to simultaneously mirror their multiple clients. The business policy revealed by the case studies indicates a market-driven strategy adopted by agencies, in search of long-term relationships with advertisers through sophisticated adaptive mechanisms.

Keywords: Globalization; international advertising; organizational structures.

SUMÁRIO

LISTAS DE QUADROS	3
LISTA DE FIGURAS	4
1 APRESENTAÇÃO: OBJETIVOS DE PESQUISA	5
1.1 Justificativa do tema	6
2 INTRODUÇÃO	9

PARTE I: REVISÃO DA LITERATURA

3 A GLOBALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS	13
3.1 Globalização	13
3.1.1 Limites do conceito da globalização	16
3.1.2 Críticas ao atual modelo de globalização econômica	18
3.2 Serviços corporativos no contexto global	21
3.2.1 Definições iniciais	21
3.2.2 A internacionalização dos serviços corporativos	26
3.2.2.1 Barreiras e estímulos à internacionalização dos serviços	27
3.2.2.2 Modelos de internacionalização de serviços	29
3.3 Síntese do capítulo	34
4 DEFINIÇÕES, AGENTES E CADEIA DE VALORES NA PROPAGANDA	36
4.1 Definições	36
4.2 A propaganda como elo na cadeia de valor	39
4.2.1 Os anunciantes	40
4.2.2 As agências	42
4.2.2.1 Tipos de agências	46
4.2.3 Os veículos	47
4.2.4 Os fornecedores	49
4.3 Propaganda internacional	51
4.3.1 Motivações para a comunicação global	52
4.3.2 Tipologia da comunicação global	56
4.4 Panorama do setor brasileiro da propaganda	57
4.5 Síntese do capítulo	68
5 POLÍTICAS DE NEGÓCIO DA AGÊNCIA DE PROPAGANDA	69
5.1 Definições iniciais	69
5.1.1 Estratégia	70
5.1.1.1 Competências essenciais	72
5.1.2 Estrutura	73
5.2 A relação entre estratégia e estrutura	76
5.3 Estratégias de internacionalização das agências de propaganda	82
5.3.1 Subsidiárias (investimento estrangeiro direto)	82
5.3.2 Fusões e aquisições	83
5.3.3 Formação de <i>holdings</i>	85
5.4 A estratégia de espelhamento nas agências de propaganda	86
5.5 Síntese do capítulo	89

PARTE II: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

6 PROBLEMA DE PESQUISA	93
------------------------------	----

6.1	Definições Operacionais	95
7	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	97
7.1	A cientificidade no método de estudos de caso	100
7.2	Instrumento de pesquisa e escolha dos entrevistados	101
8	ANÁLISE DOS CASOS.....	105
8.1	Caso nº 1: McCann-Erickson.....	105
8.1.1	História.....	105
8.1.2	Desenvolvimento da filial brasileira	107
8.1.3	Caracterização da empresa.....	108
8.1.4	Internacionalização da propaganda.....	109
8.1.5	Estrutura organizacional para a internacionalização.....	110
8.1.5.1	Estruturas flexíveis.....	111
8.1.5.2	<i>Lead agencies</i>	113
8.1.5.3	Coordenações regionais	114
8.1.5.4	Diálogos geograficamente direcionados	115
8.2	Caso nº 2: J. Walter Thompson.....	117
8.2.1	História.....	117
8.2.2	Desenvolvimento da filial brasileira	118
8.2.3	Caracterização da empresa.....	120
8.2.4	Internacionalização da propaganda.....	120
8.2.5	Estrutura organizacional para a internacionalização.....	121
8.2.5.1	Estruturas flexíveis.....	121
8.2.5.2	<i>Lead agencies</i>	122
8.2.5.3	Coordenações regionais	123
8.2.5.4	Diálogos geograficamente direcionados	124
8.3	Discussão: comparação entre os casos e a literatura.....	127

PARTE III: CONSIDERAÇÕES FINAIS

9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
9.1	Contribuições	140
9.2	Limitações.....	141
9.3	Proposições	142
	REFERÊNCIAS.....	144
	APÊNDICES.....	155

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Concentração versus Fragmentação no capitalismo.....	14
Quadro 2 – Nomenclatura para empresas internacionais	16
Quadro 3 – Implicações das políticas de condicionalidade do FMI.....	20
Quadro 4 – Características dos serviços aplicados ao setor da propaganda.....	22
Quadro 5 - Fatores de internacionalização para serviços corporativos	30
Quadro 6 – Definições para “propaganda”	37
Quadro 7 – Categorias de serviços de comunicação oferecidos pela WPP.....	51
Quadro 8 – A mídia no Brasil em 2000.....	59
Quadro 9 – Participação das ferramentas nas verbas de marketing (2003).....	66
Quadro 10 – Diferenças entre pesquisa exploratória, descritiva e causal	97
Quadro 11 – Seleção da estratégia de pesquisa	99
Quadro 12 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto	101
Quadro 13 – Caracterização das entrevistas	104
Quadro 14 – Convergências observadas entre a teoria estudada e os casos.....	127
Quadro 15 – Quadro comparativo: literatura <i>versus</i> casos.....	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Parte I: Revisão da Literatura.....	6
Figura 2 – Composição do PIB por atividade (Brasil, 2003).....	21
Figura 3 – Cooperação empresa-agência na prestação do serviço de propaganda	24
Figura 4 – Serviços corporativos ilustrativos na cadeia de valores	25
Figura 5 – Modelo 1: interação entre módulos básicos para decisão de investimento estrangeiro	32
Figura 6 – Agentes do setor da propaganda.....	40
Figura 7 – Papel de intermediário dos veículos de comunicação	47
Figura 8 – Fluxo bi-fásico da corporação global	53
Figura 9 – Número de agências internacionais entre as 20 maiores agências no mercado brasileiro.....	63
Figura 10 – O triângulo estratégico.....	70
Figura 11 – Interações possíveis em equipes auto-geridas e hierarquias.....	75
Figura 12 – Estratégia e estrutura segundo Chandler	76
Figura 13 – Tríade ambiente / estratégia / estrutura.....	79
Figura 14 – Estrutura como a agenda da firma	81
Figura 15 – Espelhamento das estruturas dos clientes corporativos.....	87
Figura 16 – Revisão da Literatura e estrutura do estudo.....	95
Figura 17 – Estrutura matricial de atendimento à conta Nestlé	112
Figura 19 – Espelhamento das estruturas de poder McCann / Nestlé.....	116
Figura 20 – Estrutura de atendimento regional da conta de Brillhante (Unilever).....	126

1 APRESENTAÇÃO: OBJETIVOS DE PESQUISA

Parte-se da premissa de que as mudanças observadas em um determinado setor da economia têm como causa – e conseqüência – outras alterações em indústrias diversas, como na da propaganda (tratado à fundo nesta dissertação). A globalização, fenômeno amplamente estudado por pesquisadores em universidades e empresas, é ao mesmo tempo criatura e criadora de dinâmicas específicas de desenvolvimento nas organizações. A presente dissertação sustentou como objetivo melhor compreender as necessidades de mudanças estruturais assumidas por agências de propaganda internacionalizadas para se adaptar a um mundo crescentemente conectado e veloz, no que tange aos seus fluxos de informações. Para tanto, dividiu-se o trabalho em três partes, cada uma fracionada em capítulos mais específicos.

A Parte I é constituída pela Revisão da Literatura. No capítulo 3, discutiu-se a globalização como constructo da teoria econômica, delimitando-se alguns conceitos e definições. Foi dada especial atenção à internacionalização dos serviços corporativos, ou seja, organizações que têm como clientes outras empresas interessadas em suas ofertas intangíveis. Mostrou-se que o estudo da expansão internacional desse tipo de atividade já recebe atenção diferenciada por parte da comunidade acadêmica, de forma que modelos diferentes dos industriais já começam a se consolidar.

O capítulo 4 fechou sua análise no setor da propaganda, simultaneamente propulsor e resultado do capitalismo global. Descreve-se brevemente o seu funcionamento, com os principais agentes e atividades. Nos tópicos finais, tratou-se em especial da questão da propaganda internacional – modalidade da comunicação corporativa em que diversas filiais pelo mundo utilizam formas ou conceitos padronizados. Destaca-se a organização da indústria da propaganda diante da internacionalização das comunicações.

No capítulo 5, tratou-se da estratégia e estrutura organizacionais, conceitos de fundamental importância na teoria da Administração. Concentrando-se sobre os caminhos teóricos levantados anteriormente, o texto prossegue descrevendo estruturas adotadas por agências de propaganda no processo da internacionalização de suas atividades. A Figura 1 resume esquematicamente o conteúdo e a lógica dos capítulos integrantes da Parte I.

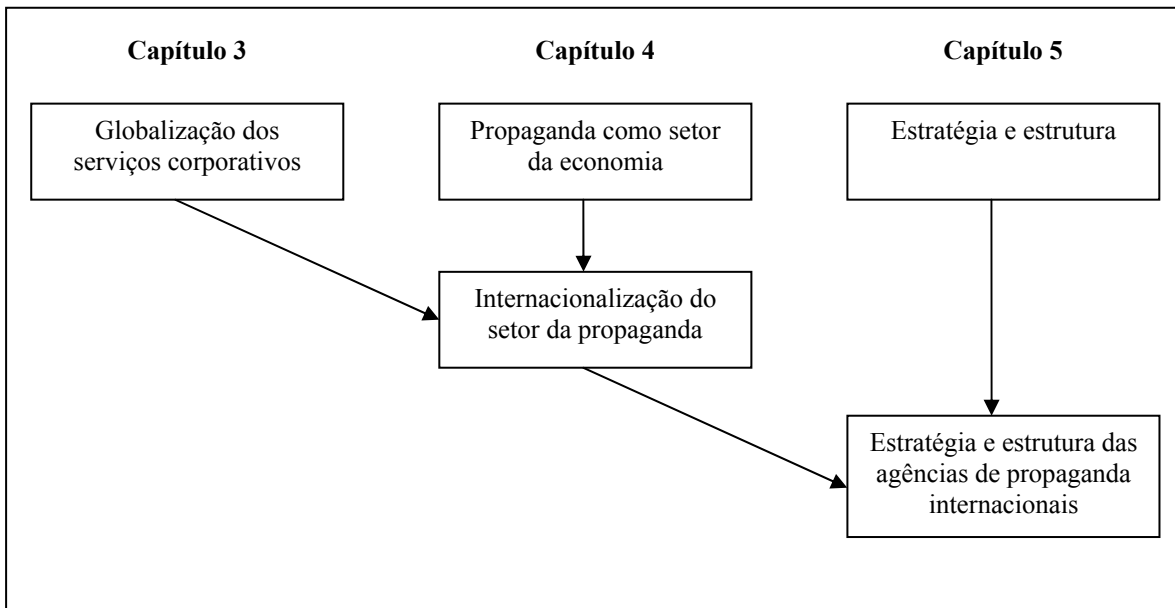


Figura 1 – Estrutura da Parte I: Revisão da Literatura

A Parte II descreve a pesquisa de campo empenhada para o aprofundamento das discussões acerca do tema delimitado. Detalhou-se o objetivo da pesquisa, os procedimentos metodológicos e a discussão dos resultados alcançados. O método utilizado foi o estudo de casos múltiplos, contemplando duas agências de propaganda de origem norte-americana atuantes no mercado brasileiro da propaganda.

Por fim, a Parte III reúne os resultados finais da pesquisa, limitações, contribuições e proposições para estudos futuros.

1.1 Justificativa do tema

A relevância da temática abordada pode ser melhor compreendida ao se discutir individualmente cada uma de suas partes constitutivas:

Globalização. Compreender este movimento de integração econômica e cultural entre os países não é esforço periférico no vasto campo de pesquisas administrativas. Antes, é passo necessário nos estudos que buscam delinear as redefinições estruturais em que o capitalismo se embrenha neste início de milênio. Há, em determinada leitura sociológica (BOLAÑO, 1999, p. 7), a convicção de que a globalização não é fenômeno imperioso às

nações, isto é, que existe uma possibilidade de escolha no ingresso deste movimento. No entanto, se a superação de uma “ideologia da globalização” parece idéia interessante e necessária do ponto de vista filosófico-conceitual, as evidências empíricas nos aponta para um sentido oposto. Em recente estudo (UMEDA e HILDEBRAND, 2004), constatou-se que uma parte significativa dos alunos de administração, economia e contabilidade em duas instituições – uma alemã (Friederich-Alexander Erlangen-Nürnberg) e outra brasileira (Universidade de São Paulo) – consideram a globalização inevitável (o índice de concordância chegou a 89,7%). Assim, mesmo considerando-a como escolha, a globalização parece ter sido a opção das emergentes classes administrativas. O resultado é um forte impacto dos fluxos internacionais de capital, produtos e idéias no cotidiano das pessoas e das empresas.

Setor da propaganda. Os serviços terceirizados de comunicação constituem importante setor da economia mundial. De acordo com dados divulgados pela ZenithOptimedia, os investimentos globais em propaganda estavam estimados para fechar 2004 na ordem de US\$ 366,2 bilhões (SANTOS, 2004), o que representa aproximadamente 1% do PIB mundial. Em 2002, só as receitas com propaganda (que contabilizam, predominantemente, as comissões para as agências) foram de US\$ 34,3 bilhões (MEIO & MENSAGEM, 2004, p. A53). No Brasil, o faturamento bruto dos meios de comunicação chegaram, em 2003, ao valor de R\$ 11,1 bilhões (ou seja, 3% do PIB brasileiro), computados os descontos-padrão de cada veículo, as comissões das agências de propaganda e classificados (PEREIRA, 2004). Considerando-se que a veiculação é apenas uma parte do total do mercado da propaganda – que ainda inclui custos de produção, *merchandising*, pesquisas de *recall*, entre outros – percebe-se sua importância na economia nacional. Quando, ademais, insere-se a comunicação em um contexto internacional, é possível notar que ela participa intensamente da tendência à globalização (MIÈGE, 1999, p. 13). Tanto do ponto de vista cultural quanto econômico, o fluxo informacional entre as nações tem sido responsável por questionamentos diversos: qual a possibilidade de uniformizar a comunicação ao redor do mundo? Quais as imposições culturais que se colocam diante das mensagens globais? Como convivem as dimensões local e global nos espaços modernos? Há legitimidade na transferência intocada de peças de comunicação por entre as fronteiras nacionais? Há nódulos ideológicos nesse processo? Deveria existir controle sobre a presença internacional das mensagens corporativas ou manifestações culturais? Uma pequena amostra de questões já é suficiente para entender que a comunicação constitui um tema que se encontra em

posição central nos debates acerca da globalização. As organizações escolhidas para análise possuem carteiras extensas e compostas por grandes anunciantes internacionais, o que as caracteriza como unidades adequadas ao propósito desse estudo.

Estruturas. Os ciclos históricos pelos quais o Capitalismo passa são marcados por mudanças importantes nas estruturas inter e intra-organizacionais. Na primeira metade do século XX, o modo de produção hegemônico se caracterizava, em essência, pela produção em massa, o que condicionou estruturas organizacionais baseadas em linhas, divisão do trabalho, supervisão e hierarquia. Todavia, conforme adentramos em uma nova fase de modernidade, as economias deixam de se apoiar sobre a massificação. Lash e Urry (1994) acreditam que o mundo viu nascer nos último cinquenta anos uma nova lógica econômica: a acumulação reflexiva. Como características principais, tem-se a infiltração de símbolos e outras formas de cultura nos esquemas de produção material; a quebra dos cercos que tornavam os espaços de produção e consumo delimitados; a intensificação de um individualismo corroborado pela customização do consumo; a centralidade dos serviços, informações e conhecimento nas organizações econômicas. Estas novas condições, em grande medida atuando em nível global, implicam em adaptações estruturais por parte das empresas. A linha de produção não mais condiz com suas necessidades contingenciais. As estruturas organizacionais flexíveis são mais adequadas a esta nova realidade, pois são mais capazes de lidar com a “liquidez” da matéria prima informacional. Além de proporcionar *insights* importantes sobre uma atual ordem econômica, o estudo de estruturas pode gerar indícios das estratégias de internacionalização e competição adotadas pelas empresas – caso sustentarmos como verdadeira a hipótese de Chandler (1976), segundo a qual as estratégias definem as estruturas.

2 INTRODUÇÃO

Um fato é claro quando se examina a literatura recente em Administração: a ubiquidade da temática da globalização. Tratado em seus diversos aspectos – ora defendido, ora combatido – o conceito contextualiza cada estudo específico, mostrando que há poucas organizações, hoje, que o podem ignorar.

Dentro da polêmica em torno da globalização, a intensificação das trocas comerciais e do fluxo de capital (financeiro, humano, de produção) parece ser uma característica unânime. Ela por si só é suficiente para exigir uma radical reorganização dos agentes econômicos. É um desafio atual não apenas a entrada em novos mercados, mas também a defesa do espaço local frente aos competidores internacionais (Bartlett, 2000).

Na economia, há fortes evidências deste movimento: segundo dados do Banco Mundial (World Bank, 2003), o comércio internacional de bens no mundo em relação ao PIB cresceu de 32,5% em 1990 para 40% em 2001. No Brasil, o índice passou de 11,6% para 23,2% no mesmo período (PIB considerado em dólares). Também o mercado financeiro afinou-se em nível mundial. Com o auxílio dos novos meios de comunicação, o capital ganhou uma mobilidade sem precedentes, servindo tanto a fins especulativos quanto ao apoio da produção fragmentada pelo globo (Dupas, 2000, p. 39).

Marcas globais são outro indício da integração econômica entre os países. Somados os valores das dez maiores marcas globais, de acordo com estudo da Interbrand e da Business Week (BUSINESS WEEK, 2004), chega-se à cifra de US\$ 381 bilhões, grandeza que não poderia ser atingida sem o acesso a novos mercados, facilitado pela globalização.

Não apenas a marca, mas o produto tangível também carrega sinais da internacionalização. Muitos deles não têm nação de origem, pelo menos uma única. As corporações têm diante de si todo o mundo para encontrar locais em que cada etapa da produção pode ser melhor realizada. A busca por vantagens competitivas transcende as fronteiras nacionais; no setor automotivo, os novos produtos surgidos desta lógica são os “carros mundiais”, cujas peças são

adquiridas ou desenvolvidas em qualquer país que propicie qualidade absoluta e custos reduzidos (BIDO, 1999, p. 5).

Aparentemente, todas essas mudanças refletem intensamente na competitividade dos setores. Quando o mercado de atuação deixa de ser o circunscrito espaço nacional, também a noção de concorrência se expande, contemplando novos agentes e até novas tecnologias de substituição. Para os setores de serviços corporativos, a entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional constitui oportunidades de maiores verbas, mas ao mesmo tempo ameaças dos prestadores de serviços internacionais, que seguem seus clientes em novos mercados. As operações se tornam mais complexas e intensivas em informação, o que favorece as empresas que conseguem montar estruturas comunicacionais mais eficientes. A tônica da nova economia mundial parece ser a da concentração e da competição não mais entre empresas, mas entre redes de criação de valor (KOTLER, 2000, p. 67).

A comunicação participa ativamente dos processos de globalização e de reestruturação do capitalismo mundial, tanto no que diz respeito à multiplicação de possibilidades otimistas do contato internacional quanto às “novas formas de exclusão e de dominação” que ela acarreta (MIÈGE, 1999, p. 13). Pode-se entendê-la como dotada de caráter eminentemente político, uma vez que media os relacionamentos entre pessoas ou grupos e os ordena econômica e ideologicamente. As empresas anunciantes integram o conjunto de organizações dotadas de acesso aos meios de comunicação, através dos quais imprimem um conjunto de símbolos cujo propósito é moldar comportamentos de acordo com seus interesses particulares. Assim, o ambiente comunicativo tornou-se campo de batalha, onde se travam constantes lutas pela determinação das formas e conteúdos. Todo estudo que se empenhe em compreender este espaço terá contribuído para a reflexão sobre causas, efeitos e mecanismos dos conflitos; é o que espera o autor com esta dissertação.

PARTE I:
REVISÃO DA LITERATURA

3 A GLOBALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS

Diante da tarefa de analisar a globalização dos serviços corporativos, incide-se em uma dificuldade semântica inicial: o que é globalização? Muitas são as perspectivas – econômicas, administrativas, sociológicas, culturais, antropológicas etc. – que podem ser assumidas na pesquisa sobre o tema. Dentro de cada uma, há enfoques diferentes, por vezes até antagônicos, de se perceber o fenômeno. Ortiz (1998) observa com *insatisfação* a parcialidade e não-reflexividade da literatura sobre a globalização; Hirst e Thompson (1998) vêm toda a discussão com *ceticismo*; já Toffler (1980) é *otimista* frente à nova onda econômica e social cuja formação está em curso. Nota-se que há profusão de sentimentos quando se trata da globalização. Justifica-se, assim, o primeiro tópico deste trabalho, dedicado a fixar a acepção utilizada ao longo do texto e reduzir ainda outro sentimento: a *confusão*.

3.1 Globalização

Cabe destacar, de antemão, que nenhuma definição do fenômeno da globalização pode ser definitiva. É um conceito ainda em formação, utilizado sob diversos contextos e propósitos. Um possível sentido para a palavra é oferecido por Beck (1999, p. 46-47, grifo nosso):

Globalização significa a experiência cotidiana da ação sem fronteiras nas dimensões da economia, da informação, da ecologia, da técnica, dos conflitos transculturais e da sociedade civil (...). Entendida dessa forma, a globalização significa o **assassinato da distância**, o estar lançado a formas de vida transnacionais, muitas vezes indesejadas e incompreensíveis ou (...) ação e vida (conjunta) para além das distâncias (entre os mundos dos Estados nacionais, das religiões, das regiões e dos continentes, que se encontram separados só em aparência).

É uma definição ampla, que percorre tanto fatores econômicos quanto sociais e culturais. Considerando-se a Administração uma ciência social aplicada, cada uma destas dimensões terá contribuições: do ponto de vista econômico, as empresas são os agentes que criam e se submetem às regras e condições do sistema transnacional de produção e circulação de bens/serviços; do social, suas oportunidades e responsabilidades são condicionadas às instituições civis em cada país de atuação; do cultural, sua forma de gestão e de satisfação de necessidades está diretamente relacionada às visões de mundo arraigadas em cada região.

“O assassinato da distância” promovido pelas tecnologias redutoras de espaço (*space-shrinking technologies*, segundo DICKEN, 1998, p. 151-160) apresenta possibilidades de atuação global das empresas. Essas tecnologias são freqüentemente divididas em dois tipos:

Sistemas de transporte: a forma como bens tangíveis ou pessoas são transferidos de um lugar para o outro;

Sistemas de comunicação: meios pelos quais informações são transmitidas, na forma de idéias, instruções, imagens, etc.

Os sistemas de transporte tiveram seus custos reduzidos pelo desenvolvimento tecnológico. Durante o século XX, o valor do frete de insumos passou a compensar vantagens como preço ou valor da mão-de-obra. Os sistemas de comunicação também tiveram aprimoramento notável. Basta lembrar que a notícia da queda da Bastilha demorou dez dias para chegar a Madri e vinte dias para alcançar Arras, a pouco mais de cem quilômetros de Paris, onde estava Robespierre (Hobsbawm apud DUPAS, 2000, p. 45). Hoje, as conexões via fibra ótica ou satélites permitem o fracionamento das cadeias produtivas. Em função destes avanços tecnológicos, o mercado internacional passou a ser utilizado com finalidades outras que o acesso a uma base maior de consumidores: o contato com tecnologias de ponta e parcerias transnacionais, além da possibilidade de maximizar fatores locais de produção, levaram a um aumento no uso de *intra-firm sourcing* – fragmentação internacional da produção, usada para minimizar os custos totais (DUPAS, 2000, p. 48).

O capitalismo moderno se sustenta sobre as contradições que ele próprio cria e mantém (DUPAS, 2000, p. 39). Uma delas é a da concentração *versus* fragmentação (Quadro 1).

Quadro 1 – Concentração *versus* Fragmentação no capitalismo

	Movimentos do capitalismo	
	<i>Concentração</i>	<i>Fragmentação</i>
Características	Oligopolização dos setores	Terceirização
	Fusões e aquisições	Franquias e empresas em rede
	Necessidade de escala	Necessidade de flexibilidade

FONTE: Baseado em DUPAS, 2000, CASTELLS, 1999 e DICKEN, 1998.

No nível dos setores, há uma clara tendência à oligopolização da economia. Comprova-se isto observando o sucesso deste modelo em quase todas as indústrias globais e pelo número cada vez maior de grandes fusões e aquisições. A concentração decorre da crescente necessidade

de escala, que incentiva a formação de empresas transnacionais. Todavia, ao mesmo tempo, a busca por eficiência tem obrigado as empresas a terceirizarem, franquearem e por vezes tornarem informais suas atividades, gerando as organizações em rede (CASTELLS, 1999, p. 173-188). Esta unidade operacional consiste em uma empresa em torno da qual circulam diversas outras, atuando como fornecedores ou distribuidores. Para Dupas (2000, p. 51), ela superou o paradigma anterior de verticalização da cadeia produtiva, uma vez que resolveu seus principais problemas de flexibilidade e agilidade. Inovações nas áreas de transporte e comunicação também permitem que grandes corporações centralizem a tomada das decisões em suas matrizes e as executem nas filiais ao redor do mundo (DICKEN, 1998, p. 151).

Na economia globalizada, os agentes econômicos transnacionais assumem papel de destaque, liderando as dinâmicas de mercado. Ohmae (1991, p. 10), ao retratar a empresa global, afirma já estar “fora de moda” o conceito de “nacionalidade”. Exemplifica: a IBM do Japão é uma companhia americana ou japonesa? Deve-se considerar que emprega 20.000 japoneses e paga mais impostos que muitas outras empresas do país. O mesmo se pode dizer de produtos globais, cujos componentes são produzidos em diversos lugares e montados ainda em outros.

Há várias formas para as corporações atuarem no nível internacional, mas nem todas podem ser consideradas globais. Como esclarecem Daniels e Daniels (1996, p. 6, grifo nosso), “global é um conceito empresarial (**como você faz negócios**) e não um conceito geográfico (**onde você faz negócios**)”. Ser global significa considerar todo o mundo em busca de oportunidades (flexibilidade geográfica), tanto no processo produtivo quanto na busca por mercado. É subverter a noção de nacionalidade, não importando mais onde está localizada a matriz (DICKEN, 1998, p. 157). Esse modelo pressupõe um equilíbrio racional e estratégico entre o que deve ser global e o que deve ser local: é o modelo “glocal” de gestão (DANIELS e DANIELS, 1996, p. 4-14). Ou seja, não é, necessariamente, a uniformização mundial de produtos e da imagem corporativa.

Para distinguir os novos fenômenos da economia e das empresas, autores diferenciam os termos “globalização” e “internacionalização”. Para Dupas (2000, p. 39), há uma diferença qualitativa nos processos econômicos recentes, que transcendem a mera extensão geográfica (internacionalização): na globalização, existe uma maior integração funcional entre as atividades econômicas geograficamente dispersas.

O Quadro 2 sugere uma nomenclatura para diferenciar o estilo de gestão de empresas cujas atividades se expandiram ao exterior. A denominação “internacional” é empregada de maneira genérica a toda organização com atuação além-fronteiras.

Quadro 2 – Nomenclatura para empresas internacionais

Tipo de empresa	Característica principal
Exportadora	Fabricação em apenas um local
Multinacional	Reprodução da matriz em cada país
Multilocal	Grande autonomia das filiais com relação à matriz
Global ou Transnacional	Alta integração entre unidades estrategicamente localizadas

FONTE: Baseado em revisão bibliográfica de RUIZ, 2004.

3.1.1 Limites do conceito da globalização

Muitos textos da década de 1990 se dedicaram a dizer o que a globalização **não** é, motivados pela superexposição do termo em praticamente todos os segmentos das ciências sociais e nos meios editoriais. Beck (1999, p. 44) é contundente: “Globalização é, com toda certeza, a palavra mais usada – e abusada – e a menos definida dos últimos e dos próximos anos”. O modelo de Wallerstein pode auxiliar na compreensão dessas críticas.

O debate sistematizado nas ciências humanas a partir dos anos 1970 sobre a globalização teve importante contribuição de Immanuel Wallerstein, marcadamente em sua obra *The modern world system* (1974). Sem utilizar o termo, o sociólogo norte-americano já falava de globalização, cuja precedência histórica remonta aos primórdios da era moderna. O autor revela a necessidade de se considerar o “sistema mundial” como unidade analítica, transcendendo a visão do Estado-nação como *container* social, abordagem predominante na sociologia moderna. Nela, conforme descreve Beck (1999, p. 52), pressupõe-se um controle do espaço pelo Estado: “as sociedades são sociedades do Estado (...). Por esta razão se fala, na linguagem cotidiana e também na científica, em uma sociedade ‘francesa’, ‘americana’ ou ‘alemã’”. Já para Wallerstein (1974), o Estado-nação não se sustenta como unidade analítica autônoma, visto que o mundo se relaciona de tal forma que se torna difícil compreender a história econômica e social de um país sem contextualizá-la em um todo maior.

O sistema mundial se assemelha a um organismo, no que tange a sua evolução: tem um período de vida em que se manifestam características fixas e variáveis. É dinâmico, marcado por forças conflitantes que produzem a tensão responsável por sua integridade ou dissolução.

O sistema mundial pode assumir dois tipos: o império-mundo (em que todo o sistema funciona dentro de uma única estrutura política) ou a economia-mundo (em que diversos sistemas políticos coexistem no sistema mundial). A história da civilização produz diferentes sistemas mundiais, cujos tamanhos variam de acordo com **estados de tecnologia**. Wallerstein (1974) aponta que economias-mundo foram todas muito efêmeras, desaparecendo ou transformando-se em impérios em pouco tempo. O que caracterizaria a era moderna e seu sistema capitalista de produção, nesta ótica, é a sua estabilidade, sua capacidade de manter seus sistemas políticos em tensão integrativa.

As regiões do globo estão classificadas em três níveis hierárquicos:

Estados centrais. Possuem máquinas políticas fortes e culturas nacionais internamente homogêneas e conhecidas; dominam os relacionamentos internacionais, com definições políticas centralizadoras de capital e fixadoras do *status quo*.

Estados semiperiféricos. São elementos necessários na economia-mundo, por integrar a arena econômica e produzir condições de sua auto-sustentação

Estados periféricos. Encontram-se nas fronteiras do sistema mundial, pouco integrados à rede da economia e, portanto, excluídos da ampla unidade analítica.

O sistema mundial moderno é fortemente hierarquizado, no qual países centrais controlam atividades de alto valor agregado. Assim, a divisão internacional de trabalho é geográfica, e não apenas ocupacional. Como o capitalismo premia a acumulação de capital, tende-se à má distribuição dos recursos econômicos. Também as máquinas políticas nacionais produzem e mantêm desigualdades nos conflitos de classes internacionais. Quanto mais forte o sistema político, maior a sua capacidade de manipular o sistema mundial a seu favor.

É importante notar a centralidade das tecnologias de transporte e comunicação no quadro teórico de Wallerstein (1974). A demarcação do sistema mundial se expande ou contrai em função do estado dessas, que facilitam ou dificultam o relacionamento (econômico) entre os grupos sociais. Assim, a industrialização do século XIX consistiu em fator crucial para a consolidação da economia-mundo moderna, incluindo as Américas no sistema mundial.

É possível relacionar o modelo de Wallerstein com algumas críticas de Hirst e Thompson (1998), nas quais questionam o senso comum sobre a globalização:

A globalização não é global. O fenômeno se limita aos países que participam ativamente do sistema econômico mundial. Mesmo eurocentrista, a análise de Wallerstein é útil ao mostrar que a economia-mundo depende da importância dos países para os agentes econômicos transnacionais: a localização geográfica se torna desnecessária para defini-la. Tanto Hirst e Thompson (1998) quanto Andreff (2000) destacam que grande parte dos fluxos comandados pelas empresas ocorre apenas na Tríade – Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão. Uma parcela majoritária da população mundial continua marginalizada, sentindo os efeitos perversos da concentração global de riqueza, mas sem participar da integração transnacional.

O atual estado econômico não é novo. Em certos aspectos, é menos integrado que no início do século XX. Se o sistema mundial moderno caracteriza-se pela transnacionalidade (WALLERSTEIN, 1974), então se pode afirmar que só houve mudança no grau de integração, e não na sua natureza.

Ainda existe o poder estatal. Apesar da relevância dos mercados, os países têm forte controle sobre atividades econômicas. Santos (2002, p. 19) e Beck (1999) também criticam a idéia da “morte do Estado”, afirmando que há um fortalecimento dos governos, em detrimento à autonomia do mercado. Para Wallerstein (1974), as análises legal e política são fundamentais para o estudo da sociedade, uma vez que a atuação do poder público constitui elemento central nas decisões das empresas transnacionais.

Os argumentos céticos são consistentes, porém não representam a única forma de compreensão do fenômeno. Apesar da continuidade do modo de produção capitalista através dos últimos cinco séculos, houve mudanças qualitativas relevantes que justificam a identificação de uma nova economia emergente. Para Beck (1999), a globalização tem extensão, estabilidade e densidade maiores como especificidade histórica. Ela modifica tanto a atuação das empresas como a vida cotidiana das pessoas.

3.1.2 Críticas ao atual modelo de globalização econômica

A saturação dos mercados em países mais poderosos encontrou a sua saída na abertura das economias das nações em desenvolvimento. Deste ponto de vista, a globalização

proporcionou às empresas oportunidades valiosas. Por outro lado, diversas são as vozes dissidentes que contestam os benefícios que tem trazido às nações de uma maneira geral.

Um dos nomes eminentes dessas críticas é Joseph Stiglitz. Integrante do Conselho de Consultores Econômicos durante o governo Clinton e vice-presidente do Banco Mundial em 1997, o economista vivenciou os processos decisórios dos órgãos financeiros internacionais no relacionamento junto aos países em desenvolvimento. Acredita que o potencial humanizador do fenômeno não tem se realizado: as populações pobres continuam em difíceis condições de sobrevivência, enquanto um mínimo segmento concentra riquezas advindas do comércio internacional. São sintomáticas as manifestações anti-globalização diante de fóruns mundiais das nações que lideram o contexto econômico-político internacional. É interessante notar que esses movimentos são integrados por parcelas das populações dos países desenvolvidos, indicando uma resistência que começa a se infiltrar no Primeiro Mundo.

De acordo com Stiglitz (2002), há promessas implícitas às políticas sugeridas pelas forças dominantes do capitalismo mundial que não foram cumpridas, ou até que caminharam em sentido regressivo. A distribuição de riqueza mostra sinais de piora: a renda mundial cresce enquanto o número de miseráveis aumenta. A estabilidade econômica foi meta não atingida: crises que assolam a economia mundial são cada vez mais frequentes e intensas. Nos últimos dez anos, pelo menos três grandes crises (do Leste Asiático, do México e da Rússia) provocaram abalos de extensão supra-nacionais, demonstrando que as economias em desenvolvimento ainda carecem de bases sólidas.

Ainda segundo o autor (2002), há vieses impressos pelas nações ricas sobre a atuação dos órgãos financeiros internacionais (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial, especificamente) que representam ameaças às economias em desenvolvimento. Exemplifica com a trajetória de transição do comunismo para economias de mercado em dois grandes países: a China e a Rússia. Em 1990, o PIB da China representava 60% do da Rússia; dez anos depois, este quadro se inverteu. A diferença entre as duas nações é que a primeira conduziu autonomamente o seu processo de inserção no contexto internacional, enquanto a segunda o fez sob estrita orientação dos organismos internacionais. Abandonando os princípios que orientaram a sua criação durante a Conferência de Bretton Woods (1944), o FMI atualmente adota discursos fortemente vinculados à idéia do livre mercado: uma inversão, já que seus fundadores assumiam o pressuposto de que mercados, por si só, não

funcionam bem. Sob a sombra da crise generalizada de 1930, a abordagem Keynesiana do papel do governo no bem estar econômico constituía a base do projeto; hoje, a não-intervenção estatal é defendida com “fervor ideológico” (STIGLITZ, 2002, p. 43).

Recorrem ao FMI os países em dificuldade para arcar com suas despesas financeiras de curto prazo. O perfil destes concede grande poder de barganha às instituições internacionais, cuja posição privilegiada permite impor medidas às economias em crise: austeridade orçamentária, desvalorização da moeda, liberalização do comércio e privatização (CHOSSUDOVSKY, 1999, p. 28). Para Stiglitz (2002, p. 55), as sugestões forçadas do FMI não consideram os contextos individuais de cada economia e só tendem a aumentar os problemas com o pagamento das dívidas. Apesar de ser um órgão público, financiado por contribuintes do mundo todo, o FMI se reporta apenas aos ministros da fazenda das nações mais poderosas, marcadamente os Estados Unidos – único país com poder de veto nas decisões da instituição (STIGLITZ, 2002, p. 42). O Quadro 3 sintetiza a problematização do autor:

Quadro 3 – Implicações das políticas de condicionalidade do FMI

Exigência aos países endividados	Implicações
Contenção da inflação	Redução nos níveis de produção e geração de recursos
Abertura dos mercados	Comprometimento da competitividade das empresas nacionais
Imposição das leis de livre comércio	Não exige contrapartida dos países desenvolvidos (manutenção seletiva do protecionismo)

FONTE: Baseado em STIGLITZ, 2002.

Um aspecto polêmico dos Programas de Auxílio Econômico desenvolvidos pelas instituições financeiras internacionais é a “condicionalidade”, ou seja, um conjunto de condições impostas aos países devedores como pressupostos para a liberação de empréstimos (STIGLITZ, 2002, p. 35; CHOSSUDOVSKY, 1999, p. 37). Frequentemente, os ajustes propostos fogem do planejamento autônomo das variáveis macroeconômicas do país e, em certos casos, esbarra em princípios legislativos. Nasce, assim, um confronto entre as condicionalidades e a soberania nacional, tônica dominante nos argumentos anti-globalização.

Robert Kurz (1996) sustenta que a nova ordem internacional sinaliza uma crise da economia em nível mundial que não se limita aos mais pobres. Para o autor, uma característica marcante do capitalismo moderno é a ágil incorporação da ciência pelas técnicas de produção de mercadorias. Isto tende a reduzir a necessidade de trabalho humano, em detrimento dos meios de produção tecnológicos. A queda dos níveis de emprego nos setores produtivos acarreta um

efeito dominó, em que as primeiras peças foram o Terceiro Mundo e os blocos comunistas. Antes beneficiados pela abundância de mão de obra barata, os países pobres agora vêem esta vantagem comparativa se esvaír. Vista sob o prisma da competição entre sistemas, o capitalismo venceu o socialismo. No entanto, Kurz (1996) entende os países soviéticos como parte de um sistema mundial de produção de mercadorias o que indica um colapso de todo o sistema produtivo, incluindo as nações capitalistas. A competição global tem impossibilitado de participação no comércio internacional países e regiões inteiras. A assertividade com que alguns defendem o capitalismo global – Francis Fukuyama já chegou a proclamar o “fim da história”, por termos atingido uma forma definitiva da sociedade e do Estado (apud KURZ, 1996, p. 17) – só contrasta com a cada vez mais premente questão: é este o modelo ideal em que queremos (e poderemos) viver?

3.2 Serviços corporativos no contexto global

Apesar da predominância das empresas manufatureiras no comércio internacional, as prestadoras de serviço têm ocupado papel central na globalização. São responsáveis e dependentes dos incrementos tecnológicos de comunicação e transporte. A seqüência do capítulo trata das especificidades da internacionalização do setor terciário.

3.2.1 Definições iniciais

A economia mundial hoje é altamente baseada em intangíveis. Em 2003, 56% do PIB brasileiro foram movimentados por serviços (Figura 2). Nos Estados Unidos, este valor chega a 64%, representando também 80% dos empregos criados no país (PII, 2003). A indústria da comunicação corporativa, que engloba as atividades das agências de propaganda, pode ser enquadrada dentro da categoria de serviços, compartilhando muito de suas especificidades.

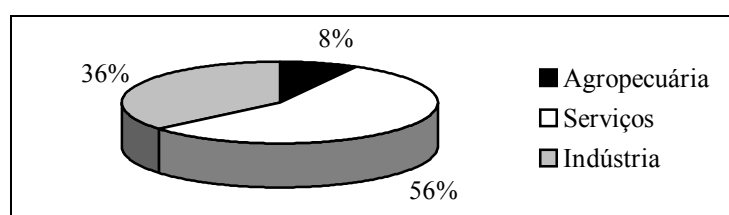


Figura 2 – Composição do PIB por atividade (Brasil, 2003)

FONTE: REHDER, 2003.

De acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), serviços se diferenciam de produtos por seis características (o Quadro 4 exemplifica como elas se manifestam no setor da propaganda):

Intangibilidade. Serviços não podem ser provados antes da sua aquisição e execução, o que faz com que consumidores busquem sinais de qualidade para reduzirem incertezas.

Indivisibilidade. Há uma associação direta entre a imagem do prestador de serviços e a sua oferta. Assim, conduta, profissionalismo e aparência são essenciais.

Variabilidade. Sucessos passados não garantem resultados futuros, já que há maior influência de fatores individuais na prestação de cada serviço.

Perecibilidade. Não podem ser armazenados para uso posterior.

Diferença nos critérios de qualidade. Não há um teste prévio para o serviço: primeiro ele é adquirido e executado, para depois ser avaliado. Também, em alguns casos há dificuldade para se saber se o serviço foi bem prestado ou não.

Participação do cliente no processo. Em serviços, o cliente se insere no processo produtivo, enquanto ao consumir um produto não se importa com o seu processo de fabricação. É, portanto, co-responsável pelo resultado do serviço.

Quadro 4 – Características dos serviços aplicados ao setor da propaganda

Característica	Como se manifesta no setor da propaganda
Intangibilidade	Comunicação corporativa é essencialmente baseado em conhecimento. Assim, o <i>portfolio</i> de criação da agência funciona como sinal de qualidade.
Indivisibilidade	Nome e prestígio da agência ditam a sua atratividade como fornecedor (reputação).
Variabilidade	O histórico da agência é apenas sinal, e não garantia. Há incerteza na criação: ela deve ser sempre diferente do que já existe em seu <i>portfolio</i> e no mercado (originalidade).
Perecibilidade	Não há como estocar campanhas, já que são produzidas com enfoque na situação atual do cliente. Assim, a agência deve ter apenas o número de clientes que conseguirá, simultaneamente, atender.
Diferença nos critérios de qualidade	Campanhas são avaliadas <i>a posteriori</i> , por meio dos resultados obtidos. Não há como medir satisfação antes da aquisição e execução das peças.
Participação do cliente no processo	A estrutura de marketing da empresa contratante influencia a qualidade das soluções encontradas pela agência (co-responsabilidade).

FONTE: Baseado em KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002.

Estas características distintivas dos serviços têm duas implicações importantes: a **diferenciação** dos ofertantes é em função da sua credibilidade; e a qualidade do serviço pode ser, muitas vezes, favorecida pela **cooperação fornecedor-comprador**.

A **diferenciação** como fonte de vantagem competitiva só tem efeito quando é perceptível e relevante para o consumidor. Nelson (1970) criou uma categorização separando produtos de procura e de experiência. Nos primeiros, predominam atributos passíveis de avaliação antes

da compra e consumo (por exemplo, o estilo de um vestido); o outro tipo apresenta atributos apenas avaliáveis após o uso (como o gosto de uma marca de atum). Ainda, uma terceira categoria – produtos de confiança (*credence products*) – foi sugerida por Darby e Karni (apud DOUGLAS, 1992, p. 448). Este grupo apresenta atributos que variam a cada compra, mesmo mantida a marca, o que dificulta até uma avaliação *a posteriori*. Enquanto bens de experiência são comprados consecutivamente com base na lembrança dos seus atributos, produtos de confiança dependem fundamentalmente da credibilidade do fornecedor.

Apesar de tratar em grande medida de produtos tangíveis, essa classificação ajuda na compreensão dos serviços. Nestes, há poucos atributos de procura, uma vez que a percebibilidade e a participação do cliente no processo influenciam o resultado oferecido. Atributos de experiência são igualmente raros, devido à variabilidade. Predominam em serviços atributos de confiança, associados à imagem e à reputação da empresa ofertante.

Do ponto de vista microeconômico, bens de confiança tendem a apresentar um menor número de substitutos que bens de procura ou experiência (DOUGLAS, 1992, p. 448). Competição por preço é mais improvável, pois avaliações são mais difíceis de se fazer e, conseqüentemente, busca-se menos informações sobre as alternativas. A reputação, assim, funciona como redutor das elasticidades, tornando as ofertas menos suscetíveis à substituição.

A reputação também tem um papel importante para atributos de confiança por atenuar uma falha de mercado: as informações assimétricas (PINDYCK e RUBINFELD, 2002, p. 601). Como os vendedores sabem mais dos serviços prestados que os compradores, tenderão a prevalecer os de baixa qualidade (alta qualidade implica em maiores custos). Quando determinados prestadores melhoram sua reputação, aumentam a responsabilidade de fornecer bons serviços, mesmo cobrando maiores margens. Assim, reputação pode ser considerada um sinal de qualidade (NACHUM, 1996, p. 479). Furubotn e Richter (2000, p. 170) vêem-na como base de contratos auto-imputáveis (*self-enforced agreements*). É o que ocorre no mercado da propaganda: os acordos funcionam amparados pela reputação, que obriga a agência a criar campanhas de qualidade, sob o risco de ver rompidas suas relações contratuais.

O tema é também central para a propaganda dado o seu caráter estratégico para seus clientes. Suas campanhas funcionam como sinalização de mercado (NELSON, 1974; KIHLSROM e RIORDAN, 1984): há uma relação positiva entre qualidade de produto/serviço e gastos com

propaganda. Com isso, pode-se afirmar que em determinados casos fazer propaganda indica ao público que há maiores possibilidades deste produto ser de alta qualidade do que os produtos não anunciados.

A cooperação entre o fornecedor e o comprador geralmente favorece a qualidade do serviço prestado. Em alguns casos, como em um corte de cabelo, a participação do cliente é limitada. Já no caso da propaganda, a colaboração é ativa e fundamental. Primeiro, porque uma campanha será eficaz apenas na medida em que o produto for condizente ao conteúdo anunciado. Segundo, porque a estratégia de comunicação depende das definições estratégicas de marketing, sob responsabilidade da empresa. Terceiro, porque o conhecimento da empresa em relação ao seu ambiente de marketing constitui importante fonte de conhecimento (insumo para o processo criativo) para a agência (Figura.3).

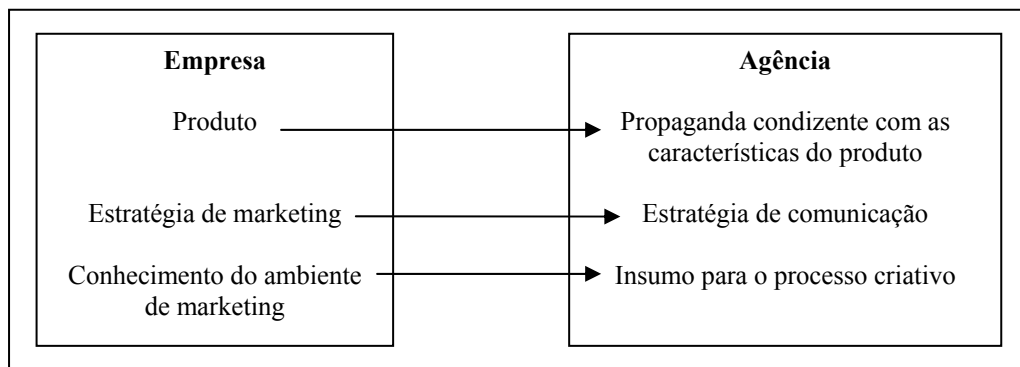


Figura 3 – Cooperação empresa-agência na prestação do serviço de propaganda

Para melhor estudar o setor de serviços, Porter (1989) os divide em dois grupos: aqueles prestados a indivíduos e famílias e os oferecidos a empresas e instituições. Estes são os **serviços corporativos**, cuja principal atribuição é fornecer subsídios especializados para as demais indústrias. Assim, a relação estabelecida entre agentes dos serviços corporativos e as demais empresas é uma de fornecedor/comprador, como no caso do setor de propaganda.

Dentro da cadeia de valores de uma empresa, constata-se um número crescente de prestadores de serviços, em diversas etapas do processo produtivo. Porter (1989, p. 286) explicita alguns exemplos na Figura 4. Nota-se que os blocos verticais na parte inferior da figura representam as atividades primárias, nas quais diversas funções podem ser terceirizadas, como a propaganda (inserida na atividade genérica “Marketing e Vendas”). As atividades de apoio, ilustradas pelas linhas na parte superior, também podem ser delegadas a prestadores externos, a exemplo dos serviços jurídicos, de consultoria e de treinamento. Para o autor, essas

atividades representam as principais fontes de vantagem competitiva de uma empresa, de forma que os serviços terceirizados podem ser vistos como parte importante da criação de valor em diversas indústrias.

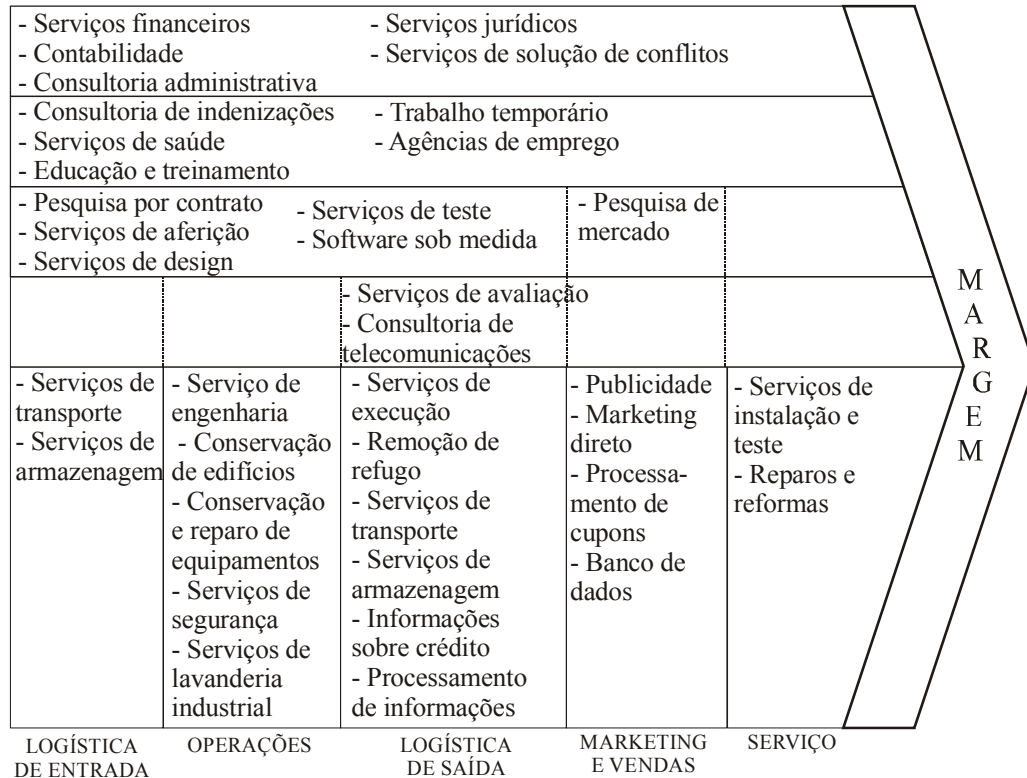


Figura 4 – Serviços corporativos ilustrativos na cadeia de valores
 FONTE: PORTER (1989, p. 286).

Há três fatores apresentados como possíveis causas do crescimento do setor de serviços (PORTER, 1989): a **privatização** dos serviços públicos, a demanda por **serviços de qualidade e sofisticação** maiores e a transferência de atividades de serviços para **terceiros**.

A privatização é um fenômeno emergente em algumas economias em desenvolvimento, caso do Brasil. De acordo com o autor (PORTER, 1989, p. 292), quando serviços públicos são delegados ao setor privado, deixam de caracterizar custos governamentais para se tornarem receitas no mercado. Assim, a privatização representa um impulso na participação dos serviços no PIB.

A complexidade do comércio globalizado exige que as empresas se cerquem de serviços de alta qualidade e sofisticação. Cabe lembrar que a intensificação da globalização nas últimas décadas advém de um salto qualitativo dos meios de comunicação e transportes, que

constituem em si setores de serviços. As novas tecnologias utilizadas pelas corporações dependem dos serviços de apoio para suas operações. Assim, cada mudança no contexto das empresas manufatureiras representa uma exigência de reorganização das terciárias.

Outra questão fundamental é a transferência de atividade de serviços para empresas especializadas. Conforme cresce a complexidade dos processos, abre-se espaço para firmas que focam suas operações sobre tarefas específicas. Incide-se, desta forma, no clássico dilema do “fazer ou comprar”. Porter (1989) acredita que a tendência das empresas tem sido a opção por comprar, ou seja, delegar a terceiros o que poderia ser feito dentro da própria empresa. Algumas razões freqüentemente citadas para esta estratégia são (ELMUTI, KATHAWALA e MONIPPALLIL, 1998, p. 21-22):

Liberar recursos para outros fins. Serviços intermediários demandam o uso de recursos que poderiam ser melhor empregados nas suas atividades-fim. “Sucesso global requer desenvolvimento e comprometimento com as competências essenciais da corporação” (p. 20).¹ Se a empresa contratante, na terceirização, concentra seus esforços em atividades centrais, também o faz a contratada, que pode oferecer serviços melhores e mais eficientes do que aquela poderia executar por si mesma.

Dividir os riscos. A terceirização permite maior flexibilidade dos recursos, tornando a organização mais adaptável a ambientes instáveis.

Acelerar os benefícios de mudanças. Processos de reestruturação geralmente mostram efeitos no longo prazo. A terceirização permite que a companhia aprimore sua qualidade imediatamente, contratando empresas que já possuem *know-how* na atividade.²

3.2.2 A internacionalização dos serviços corporativos

No setor de serviços, os *outputs* foram tradicionalmente tidos como não comercializáveis internacionalmente (*non-tradeable*). Com a crescente presença dos serviços nas cadeias de valor da indústria manufatureira e a maior importância do conhecimento e da informação nas relações sociais, o setor terciário passou a ser considerado como internacionalmente

¹ “Global success requires development of and recommitment to the core competencies of the company”

² É importante destacar que a terceirização e a privatização constituem soluções controversas. As críticas a estas medidas são bem conhecidas e discutidas na literatura, freqüentemente envolvendo aspectos políticos. No entanto, não serão aqui aprofundadas, visto que fogem ao escopo do texto.

comercializáveis – *tradebles* (KON, 1999, p. 43). Estatísticas apontam que serviços são responsáveis por 20 a 25% do comércio internacional (FUGATE e ZIMMERMAN, 1996, p. 33; KEEGAN, 1999, p. 55; LOVELOCK, 1999, p. 285; WYMBS, 2000, p. 472). Alguns autores consideram estes números subestimados (LOVELOCK, 1999, p. 285): a intangibilidade e ausência de fluxos reais entre as fronteiras constituem problemas de mensuração do setor terciário, inexistentes no comércio de bens tangíveis.

Apesar do maior volume de estudos sobre a internacionalização de empresas manufatureiras, as organizações prestadoras de serviços assumem posição de destaque na globalização. O relacionamento entre os dois setores mostra que o desenvolvimento global dos serviços em parte viabilizou e agilizou as operações físicas das indústrias de produção. O caso dos bancos é notório, uma vez que a existência de redes de ampla cobertura mundial possibilitam os fluxos financeiros internacionais, importantes na criação de empresas globais.

Se não essencial, como no exemplo anterior, a internacionalização da indústria da propaganda se mostra como um catalisador da expansão global de seus clientes corporativos. Novos formatos organizacionais das agências criam possibilidades de estratégias para produtos e marcas globais. Assim, pode-se afirmar que a internacionalização da propaganda reflete, mas também facilita a internacionalização do capital (LESLIE, 1995, p. 404).

3.2.2.1 Barreiras e estímulos à internacionalização dos serviços

Agentes operando no setor terciário encontram dificuldades para se globalizar devido à natureza de suas atividades. São algumas barreiras específicas aos prestadores de serviços (BRUN, 2001, p. 70; LOVELOCK, 1999, p. 287; WINSTED e PATTERSON, 1998, p. 295; FUGATE e ZIMMERMAN, 1996 p. 37-42):

Intenso protecionismo por parte dos governos locais. Setores de serviços tendem a ser considerados estratégicos (das finanças ao entretenimento) e sua importação irrestrita pode ser vista como uma ameaça cultural e econômica;

A individualidade de cada transação. Fortemente influenciada por variáveis humanas, torna difícil o controle do processo;

A heterogeneidade no atendimento dos clientes. Esta é especialmente grande no plano internacional, o que dificulta a criação de uma fórmula única e a gestão do controle da qualidade, dadas as diferenças culturais;

Padrões distintos de contabilidade, falta de dados confiáveis e políticas fiscais desfavoráveis. Torna-se difícil chegar a acordos bi ou multilaterais quando a definição do objeto em discussão é imprecisa.

No entanto, Fugate e Zimmerman (1996, p. 36) transcrevem dados que confirmam o crescimento do setor terciário: nos Estados Unidos, de cada dez novos empregos, nove são criados em serviços. Além disso, é um importante fator de equilíbrio na balança comercial de países industrializados e contém as indústrias de maior crescimento nos índices de exportação.

Há sólidas razões para que as empresa de serviço busquem atuar em nível mundial (BRUN, 2001, p. 71), como a saturação da demanda local, fenômeno observável nas indústrias manufatureiras desde meados do século XX. A maturidade do setor terciário nos países desenvolvidos obriga suas organizações a criar novas oportunidades no mercado externo.

Há exemplos históricos da internacionalização de serviços, impelidos por fatos que até hoje são válidos. Alguns, por essência, apóiam-se sobre redes internacionais, como no caso de entregas, agências de viagens etc. Mesmo a propaganda, cuja expansão global intensificou-se durante as décadas de 80 e 90 do século passado, já apresentavam casos esparsos: a primeira agência norte-americana a abrir filial no Brasil foi a J. Walter Thompson, em 1929 (WOODARD, 2002, p. 257).

Especificamente no caso de serviços corporativos, há um importante *driver* para a internacionalização: a existência de clientes globais (YIP, 2001, p. 351). O setor terciário tende a acompanhar o deslocamento destes, oferecendo suas atividades em cada mercado para eles relevante. É o caso das agências globais de propaganda, cujas atuações internacionais propiciam possibilidades de ações mais homogêneas nos programas de comunicação. A sistematização e padronização de processos induzem à criação de grandes empresas prestadoras com unidades múltiplas. O aprimoramento das tecnologias de informação torna a base de atuação das organizações terciárias mais complexas e, por vezes, capital-intensiva. O uso de equipamentos sofisticados de análise de dados ou realização de tarefas confere às

prestadoras uma economia de escala antes não existente, abrindo espaço para a consolidação de grandes grupos (PORTER, 1989, p. 290).

3.2.2.2 Modelos de internacionalização de serviços

Diversos estudos buscam identificar determinantes da internacionalização das empresas de serviço, seja por investimento direto, por abertura de filiais ou por exportação (TERPSTRA e YU, 1988; LI e GUISSINGER, 1992; WINSTED e PATTERSON, 1998). Todos eles partem de premissas ancoradas sobre pesquisas anteriores nas indústrias manufatureiras, método justificado pela maior concentração de estudos nestas. De maneira geral, aceita-se a aplicabilidade dos modelos industriais, salvas algumas adaptações (WEINSTEIN, 1977, p. 88). As principais diferenças advêm do fato dos serviços corporativos serem essencialmente baseados em informação e conhecimento, pois são centrais tanto na entrada quanto na saída dos processos (Itami apud NACHUM, 1996, p. 474). Para Nachum (1996, p. 475), também são fatores limitantes o componente humano predominante e as rápidas mudanças ambientais.

O Quadro 5 sintetiza as conclusões de três estudos sobre determinantes da internacionalização de serviços corporativos. Há relativa coerência entre eles, mostrando que o modelo industrial é um bom ponto de partida para o de serviços. Os fatores de influência de cada estudo estão alinhados de acordo com a sua proximidade conceitual; quando em branco, não foram detectados na pesquisa.

Alguns fatores são recorrentes nas pesquisas em questão. O tamanho do mercado hospedeiro, por exemplo, aparece como importante motivador de internacionalização. Isto se justifica pela hipótese de que os setores de serviços começam a apresentar alto grau de saturação nos países desenvolvidos, levando-os a buscar alternativas em mercados inexplorados. O tamanho da empresa também tem alta correlação com a existência de investimento externo. Quando se trata de investimento direto, o maior porte proporciona melhores condições de financiamento das novas unidades; na exportação, além de limitações de custos, há dificuldades gerenciais para empresas de pequeno porte (WINSTED e PATTERSON, 1998, p. 296).

Quadro 5 - Fatores de internacionalização para serviços corporativos

<i>Autores</i>	TERPSTRA e YU (1988)	LI e GUISINGER (1992)	WINSTED e PATTERSON (1998)
<i>Setores estudados</i>	Agências de propaganda (EUA)	Vários, em 1980 e 1986 (EUA, Japão, Europa)	Consultoria em Engenharia (EUA)
<i>Tipo de internacionalização</i>	Investimento direto (filial)	Investimento direto (filial)	Exportação
<i>Fatores de influência</i>	Tamanho do mercado hospedeiro	Tamanho do mercado hospedeiro	
	Tamanho da agência	Tamanho da empresa	Tamanho da empresa
	Reação oligopolística	Reação oligopolística	
	Presença de negócios americanos		Globalização dos clientes
	Experiência em operações internacionais		
		(-) Distância cultural (apenas em 1980)	
		Nível de abertura do país hospedeiro	
		Competitividade internacional do país de origem	
			Percepção e atitude frente à exportação
		Percepção da competitividade no país de origem	
<i>Fatores insignificantes</i>	Proximidade geográfica	Presença de negócios do país de origem	Percepção de mudanças rápidas no país de origem

FONTE: Baseado em TERPSTRA e YU, 1988; LI e GUISINGER, 1992; WINSTED e PATTERSON, 1998.

O movimento da concorrência leva as empresas de serviços a iniciar operações no exterior. Em mercados onde há grande competitividade e um número limitado de agentes, observa-se políticas de emparelhamento. Terpstra e Yu (1988) demonstram que a reação oligopólica ocorre intensamente entre as dez maiores agências de propaganda dos Estados Unidos. Da décima primeira à vigésima agência, este comportamento ainda é notado, mas em menor grau.

Baseando-se em extensa bibliografia sobre a internacionalização dos serviços, os três artigos em questão testaram em seus modelos o *driver* “seguir o cliente”. Curiosamente, os resultados obtidos por Li e Guisinger (1992) não suportam a hipótese. Os autores explicam isso considerando que o atendimento a seus clientes no exterior foi importante de início:

(...) apesar das incursões precoces ao estrangeiro das empresas multinacionais de serviços terem sido feitas para se seguir seus clientes, na medida em que estabeleceram presença em outras partes

da tríade, a motivação para novos investimentos diretos estrangeiros se deslocou para o atendimento do mercado local.³

Terpstra e Yu (1988) encontraram uma correlação positiva e significativa entre a experiência internacional da agência e a sua presença em novos mercados. Os autores sustentam que a decisão inicial de se partir para o exterior tende a ser mais complexa do que as subseqüentes. Existiria, assim, uma **curva de aprendizagem** na gestão internacional de agências de propaganda. É interessante notar que a pesquisa rejeita a hipótese de que a proximidade geográfica seja relevante, como em indústrias manufatureiras: o desenvolvimento de tecnologias de informação reduz substancialmente os custos administrativos das filiais; e a intangibilidade dos serviços dispensa a transação física de mercadorias e equipamentos.

Li e Guisinger (1992) acrescentam outros fatores, como o nível de abertura do país de destino. Entram neste quesito a legislação nacional e outras barreiras à entrada para empresas de serviços. A globalização econômica tem levado a condições mais competitivas para prestadores de serviços estrangeiros em muitos países (LOVELOCK, 1999, p. 279), ou mesmo permitido acesso a mercados antes fechados, como no caso do Leste Europeu (WINSTED e PATTERSON, 1998, p. 295). No entanto, o nível de abertura de um país varia significativamente conforme o setor em questão.

Ainda segundo Li e Guisinger (1992), o nível de competitividade internacional do país de origem correlaciona-se positivamente com a presença de investimento direto no estrangeiro. Por fim, notou-se que a distância cultural entre os países de origem e destino não afastou os investimentos diretos estrangeiros no segundo período de estudo (1986). Contudo, em 1982, havia uma correlação negativa. Os resultados indicam, segundo os autores, que há uma crescente homogeneidade entre as nações da Tríade, o que acaba por reduzir a importância da variável cultural na escolha por novos mercados.

O estudo de Winsted e Patterson (1998) detecta uma dimensão inexplorada pelos anteriores: a percepção dos gestores quanto à internacionalização. Os autores alegam que as empresas exportadoras de serviços tendem a ver a competição em seu mercado local como mais intensa do que as não exportadoras. Em contrapartida, estas assumem o risco da atuação internacional

³“(...) although early venturing abroad of service multinational enterprises (MNE's) followed their client firms, as service MNE's from the triad regions established their presence in the other part of the triad, the motivation for new foreign direct investment shifted to serving the local market”.

como maior. É possível que a curva de aprendizagem acima citada de fato reduza os riscos de novos investimentos em mercados estrangeiros. Não se deve descartar a hipótese, porém, de que a atitude dos gestores seja um dos maiores impedimentos da internacionalização das empresas. Christopher Bartlett (apud REINCKE, 2001), discorre sobre fronteiras auto-impostas, representadas pela mentalidade dos líderes empresariais.

Os recursos mais escassos já não são capital, nem tecnologia, nem conhecimento. O que falta a elas é confiança e compromisso para enfrentar esse novo ambiente de negócios que a globalização pressupõe (Bartlett apud REINCKE, 2001, p. 8).

Weinstein (1977) trouxe contribuições a partir de dois modelos teóricos especificamente aplicados às agências de propaganda. Frequentemente citado, seu artigo seminal estabelece as peculiaridades da expansão internacional, generalizadas ao setor terciário. Sua base foi uma pesquisa de dados primários, aplicada junto a executivos de propaganda norte-americanos. A Figura 5 ilustra o primeiro modelo de Weinstein. Em seguida, são descritos os elementos constitutivos de cada módulo do fluxograma:

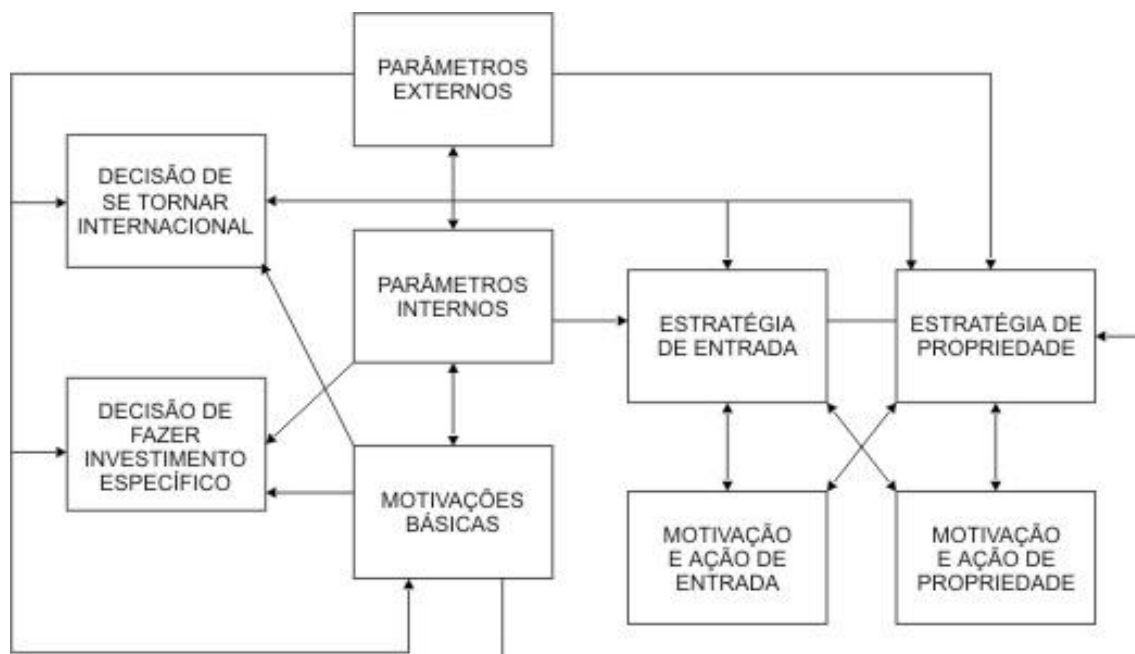


Figura 5 – Modelo 1: interação entre módulos básicos para decisão de investimento estrangeiro
 FONTE: Adaptado de WEINSTEIN (1977, p. 89).

Parâmetros externos. Incluem análises do país hospedeiro do novo investimento, como área do mundo em que ele se localiza e o estágio de seu desenvolvimento econômico.

Também contemplam informações referentes ao próprio país de origem, como competitividade interna do setor;

Parâmetros internos. Constatam o tamanho da agência e a sua experiência em operações internacionais como fatores significativos;

Motivações básicas. A análise fatorial de Weinstein (1977) sobre a base de dados revelou quatro grupos homogêneos de motivações para o investimento internacional. São eles: ofensivas, defensivas, serviço ao cliente e interesse do chefe executivo. Motivações ofensivas são as associadas ao aproveitamento de novas oportunidades, detectadas em mercados em crescimento. Também incluem a busca por ganho de imagem ao se tornar multinacional, o que acarretaria em benefícios como maior credibilidade no meio financeiro e reputação dentre clientes potenciais. As motivações defensivas são aquelas associadas ao movimento da concorrência. Pode se tratar de uma resposta à internacionalização de agências do país de origem ou ao ingresso de agências estrangeiras no mercado americano. Motivações de serviço ao cliente – com importância destacada no estudo – representam a vontade de atender os clientes atuais em outros mercados em que atuam. Finalmente, há uma motivação associada ao interesse demonstrado pelo chefe executivo. Apesar de apenas uma entre dezesseis assertivas ter se encaixado neste grupo, foi a melhor classificada no *ranking* das agências pesquisadas. A decisão individual do líder da organização continua, assim, a exercer grande força nas agências de propaganda;

Estratégia de entrada. O autor lista duas delas: por meio da aquisição de agências no mercado externo; ou pela abertura de filiais próprias. Weinstein (1977, p. 85) constatou que as principais aquisições foram feitas, em sua maioria, por entrantes tardios, em um esforço de rapidamente se estabelecer no mercado internacional. Segundo dados do autor, 39% das agências que se internacionalizaram antes de 1950 compraram suas filiais, enquanto que as entrantes pós-1950 fizeram compras em 82% dos casos;

Estratégia de propriedade. São quatro formas levantadas pelo autor: 100% ou 50% de propriedade, majoritária ou minoritária. Novamente, 1950 figura como ano divisor de águas. Até esta data, quase a totalidade das agências buscou 100% de propriedade em seus investimentos estrangeiros. Após 1950, 55% das agências assumiram posição minoritária em sociedades internacionais;

Relação entre propriedade e estratégia de entrada. Geralmente, posições minoritárias resultam de entradas por aquisição. Já as filiais construídas do zero comumente resultam

em 100% de propriedade. Tanto estratégias de entrada como propriedade serão melhor discutidos no capítulo 5 deste trabalho;

Decisão de se tornar internacional. As primeiras agências a se expandirem em território estrangeiro acompanharam o movimento de seus principais clientes. Posteriormente, as motivações ofensivas e defensivas tenderam a predominar. Todavia, na maioria dos casos, descreve-se a tomada de decisão como altamente influenciada pelo interesse do chefe executivo da agência;

Decisão de fazer investimento específico. A escolha do país a se investir parte da decisão inicial de se internacionalizar. De acordo com Weinstein (1977, p. 86) a tendência das pioneiras era de se expandir por países de proximidade cultural e alto nível de desenvolvimento econômico. Assim, parâmetros externos eram predominantes na decisão. No entanto, com o desenvolvimento da indústria global da propaganda, outros mercados passaram a ser atrativos, como nas nações em desenvolvimento. Nesse ponto, parâmetros internos passaram a fazer diferença: agências de maior porte e experiência internacional passaram a investir nos mercados em ascensão, como a América Latina e o Extremo Oriente.

O modelo 1 de Weinstein (1977), aqui apresentado, é uma representação consistente das decisões de internacionalização nas agências de propaganda. Por isso, suas teorizações serviram como base de diversos estudos posteriores, na tentativa de se chegar a uma abordagem adequada para a expansão externa do setor terciário. Sua principal contribuição foi a identificação das principais forças motrizes que levam a agência ao mercado estrangeiro, destacando a hipótese de “seguir o cliente”.

3.3 Síntese do capítulo

Globalização pode ser definida como um fenômeno emergente do capitalismo, contínuo e historicamente construído, de esfacelamento das fronteiras nacionais. Sua força motriz são os meios de comunicação e transporte. Ela não implica em homogeneização do mundo, mas em uma maior proximidade entre as especificidades locais de cada unidade social, política e econômica. Assim, não é um movimento de simplificação, mas de aumento de complexidade.

Diante da natureza dos serviços, a internacionalização de suas prestadoras segue um padrão diferente das indústrias manufatureiras. Especialmente nos mercados corporativos, novos motivadores foram incorporados à teoria, como a tendência de se seguir os principais clientes nos países estrangeiros.

É importante frisar a complexidade da atuação global, claramente distinta da mera exportação de produtos ou serviços. A flexibilidade geográfica inclui uma busca expandida por fatores de produção e mercados, equacionando políticas uniformizadoras com sensibilidade às especificidades locais. Os serviços corporativos internacionalizados têm um papel importante na criação de condições estruturais para a expansão de diversos setores voltados ao consumidor final. Assim, também os prestadores de serviços necessitam pautar-se sobre uma lógica global, em que a integração tem tanta importância quanto a flexibilidade.

4 DEFINIÇÕES, AGENTES E CADEIA DE VALORES NA PROPAGANDA

Antes de aprofundar a discussão acerca da propaganda, é necessário clarificar a abrangência e limites dos conceitos aplicados. Há grande divergência classificatória neste tema, devido à diferença fundamental entre a nomenclatura aplicada nos meios acadêmicos (mais condizente com a literatura estrangeira) e a nos ambientes profissionais. A este esforço se dedica o primeiro tópico do segundo capítulo.

4.1 Definições

Historicamente no Brasil, as palavras “propaganda” e “publicidade” são utilizadas como sinônimos no uso corrente de mercado. Contudo, em tratamento acadêmico, elas recebem significados distintos, seguindo a diferenciação na língua inglesa, destacada por Sampaio (1999, p.25):

Advertising (propaganda) – anúncios comerciais ou de utilidade pública;

Publicity (publicidade) – disseminação editorial e não paga da informação.

Com o tempo, consolidaram-se denominações como “publicitário”, “agência de publicidade”, “verba publicitária” etc., quando o mais adequado seria utilizar derivadas do termo “propaganda”.⁴ Mesmo associações profissionais como a ABAP (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) e até o código legal do país (BRASIL, lei nº 4.680/65), perpetuaram a confusão, evitando quaisquer tentativas de padronização das expressões.

O Quadro 6 expõe três definições diferentes para “propaganda”, segundo fontes bibliográficas consagradas na literatura:

⁴ Como muitos desses termos já fazem parte do linguajar comum, tanto nos meios profissionais especializados quanto no vocabulário leigo, algumas expressões serão mantidas, apesar da inexatidão semântica. “Publicitários”, por exemplo, continuará a tratar, neste trabalho, dos profissionais envolvidos nas atividades de propaganda, principalmente de atuação em agências. Já outros termos, como “agências de publicidade”, serão evitadas.

Quadro 6 – Definições para “propaganda”

Fonte	Definição
Kotler e Armstrong, 1999: 341	Propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de idéias, produtos ou serviços, realizada por um patrocinador identificado.
Wells, Burnett e Moriarty, 2000, p. 6	Propaganda é comunicação paga e não-pessoal, de um patrocinador identificado, usando meios de comunicação de massa para persuadir ou influenciar um público. (traduzido pelo autor)
Shimp, 2002, p. 515	Uma forma de comunicação de massa ou de comunicação dirigida ao consumidor que não é pessoal e é paga por várias empresas, organizações sem fins lucrativos e pessoas que estão de alguma forma identificadas com a mensagem de propaganda e que esperam informar ou persuadir os membros de um determinado público.

Partindo da definição de Wells, Burnett e Moriarty (2000, p. 6), destacam-se como características importantes:

É comunicação. A propaganda, como componente da comunicação empresarial, constitui um esforço consciente de transmissão de uma mensagem, por meio de um canal, de um emissor para um receptor. Torna-se, portanto, inseparável da cultura, que a contextualiza e justifica (FERRER, 2002, p. 154). Envolve tanto aspectos técnicos de transmissão (como definição e qualidade dos meios) quanto questões de compreensão das mensagens. O uso de códigos comuns entre emissor e receptor é essencial para a criação de significado. A ênfase, assim, é sobre o que se entende, e não sobre o que se diz. Kotler e Armstrong (1999, p. 341) acrescentam que a comunicação da propaganda pode ser de idéias, produtos ou serviços;

É paga. Toda propaganda é veiculada em espaços midiáticos especificamente reservados para este fim. Desta forma, há uma clara separação nos meios de comunicação entre conteúdo programático (editorial) e espaço publicitário. Divulgações comerciais inseridas no conteúdo editorial **não** são consideradas propaganda;

É não-pessoal. Ao contrário da venda pessoal, em que se dirige a cada consumidor individualmente, a propaganda atinge um grupo grande de uma vez. Não há interação: a mensagem é unidirecional, da empresa ao cliente, utilizando-se de meios massificados de comunicação. Os mais tradicionais são revista, jornal, televisão, rádio e mídia exterior. No entanto, as rápidas evoluções tecnológicas têm influenciado as formas de comunicação empresarial. A *internet*, por exemplo, já gerou gastos na ordem de 500 milhões de reais em 2002 (no Brasil), superando desde o ano anterior o montante investido em *outdoors* (EUROMONITOR, 2004). Além de seu potencial de difusão, há possibilidade de intensa segmentação na rede, o que aproxima de maneira impensável

para os meios tradicionais o anunciante ao seu consumidor. É a esta seletividade que se refere a “comunicação dirigida”, presente na definição de Shimp (2002, p. 515);

Tem um patrocinador identificado. Toda propaganda deve conter algum elemento identificador do seu anunciante. Assim, a mensagem da propaganda é um artifício de comunicação endossado pela empresa, que tem total responsabilidade sobre o conteúdo veiculado. A propaganda pode ser assumida como um contrato entre emissor e receptor: há um compromisso público do primeiro em cumprir promessas ou assumir idéias colocadas ao segundo. Shimp (2002, p. 515) destaca que o patrocinador identificado pode tratar-se de empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, pessoas físicas ou órgãos governamentais. Estes apresentam verbas significativas: a previsão orçamentária para 2004 no município de São Paulo alocou R\$35,1 milhões à Coordenadoria Geral de Publicidade (SÃO PAULO, 2003);

É multifuncional. De acordo com Sandage, Fryburger e Rotzoll (1979, p. 10), há muitas motivações para a utilização da propaganda. Para Wells, Burnett e Moriarty (2000, p. 6), as principais funções são persuadir e influenciar. Shimp (2002, p. 515) acrescenta a intenção de informar;

É dirigida a um público determinado. A elaboração da mensagem deve sempre considerar o público ao qual se destina. Além dos diversos nichos e segmentos de consumidores finais, há outros públicos que podem ser receptores da comunicação, por exemplo: varejistas e atacadistas, governo, prestadores de serviços, grupos internacionais de consumo etc. (SANDAGE, FRYBURGER e ROTZOLL, 1979, p. 73).

As diferenças fundamentais entre propaganda e publicidade referem-se a duas características supracitadas: o fato de ser paga e de possuir um patrocinador claramente identificado. Na publicidade – tida por Kotler e Armstrong (1999, p. 356) como uma ferramenta de relações públicas –, a divulgação do produto, serviço ou idéia insere-se no conteúdo editorial dos meios de comunicação, sem que a veiculação seja paga. Dessa forma, esses beneficiários não são vistos como a fonte das informações. O emissor é desinteressado pelo sucesso ou fracasso da organização promovida. Em suma, a publicidade é, segundo Ries e Ries (2002), uma mídia espontânea, que empresta à empresa a credibilidade dos meios de comunicação, especialmente de seus corpos jornalísticos.

4.2 A propaganda como elo na cadeia de valor

A propaganda é um serviço de apoio corporativo, inserido na cadeia de valores das empresas. Para Porter (1989, p. 51), a maneira como as corporações organizam e realizam suas atividades ao longo da cadeia de valor determina o quão atrativos seus produtos serão ao mercado. Dessa forma, a propaganda é, potencialmente, uma fonte geradora de vantagem competitiva, mas não é condição suficiente para o sucesso de um produto ou serviço.

O processo de propaganda – da concepção das peças até sua execução e veiculação – ocorre, predominantemente, fora das organizações anunciantes (SILK e BERNDT, 1994, p. 1). Há casos de empresas que desenvolvem sua própria comunicação, dos objetivos estratégicos à execução das peças. Um exemplo é a Benetton, cujo departamento de propaganda, em conjunto com seu instituto de design *Fabrica*, é o único responsável pelas decisões de comunicação da empresa. Luciano Benetton, proprietário da marca italiana, defende sua posição: “A comunicação não deve nunca ser atribuída a agentes externos à companhia, mas concebida do seu coração” (BENETTON, 2004).⁵ “Coração”, neste contexto, pode adquirir significados por extensão: ela parte do núcleo, da razão de ser da empresa, uma manifestação autêntica da posição da companhia diante de seus produtos, seus consumidores e a sociedade. Comunicar, como elemento estratégico do relacionamento corporativo com o mercado, tornar-se-ia atividade mais verdadeira e significativa.

Apesar dessa posição, há argumentos que justificam o uso de agências especializadas, prática mais comumente adotada. Segundo Sandage, Fryburger e Rotzoll (1979, p. 505-506) e Kotler e Armstrong (1999, p. 342), a agência agrupa em sua estrutura recursos técnicos e humanos de qualidade superior do que qualquer anunciante individualmente precisaria (ou poderia ter). A interação com diversos contextos comunicacionais coloca a agência em posição privilegiada, para objetivamente compreender e solucionar os problemas de seus clientes. A negociação com a mídia é, também, uma vantagem ao se contratar uma agência, uma vez que o montante do conjunto das contas atendidas proporciona poder de barganha (SHIMP, 2002, p. 246). Wells, Burnett e Moriarty (2000, p. 79) mostram que a especialização de uma agência se intensifica ao longo do tempo, dada a curva de aprendizagem na atividade. Outro importante fator é o clima organizacional de uma agência. “Artistas, escritores, e produtores

⁵ *"Communication should never be commissioned from outside the company, but conceived from within its heart"*.

de televisão podem não se adequar facilmente na cultura do ambiente corporativo” (WELLS, BURNETT e MORIARTY, 2000, p. 79). Pode haver conflitos quanto à flexibilidade de horário, métodos e códigos estéticos. Os salários também demonstram diferenças: um redator pode ser melhor pago que um diretor de departamento em uma empresa. Assim, pode-se considerar que uma agência constitui um ambiente favorável para a criação da propaganda.

A terceirização de uma grande parte das atividades ligadas à propaganda dão forma a um setor complexo, forte e organizado. É uma estrutura industrial dotada de regras competitivas e estratégias diferenciadas de atuação (características de indústrias consolidadas, de acordo com PORTER, 1986, p. 22). A Figura 6 ilustra seus atores centrais e o relacionamento entre eles.

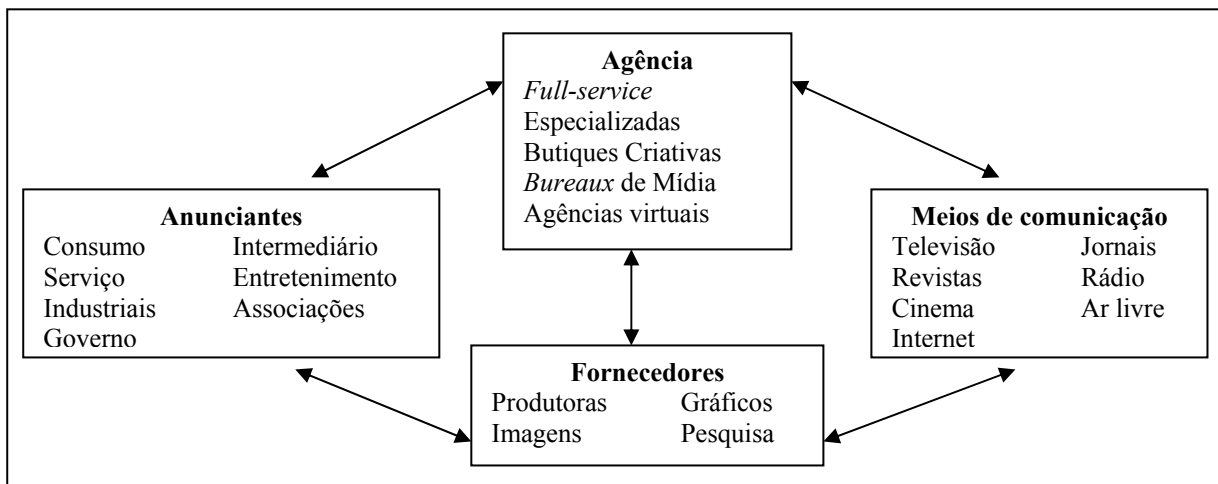


Figura 6 – Agentes do setor da propaganda

FONTE: Adaptado de LUPETTI, 2003: 138 e WELLS, BURNETT e MORIARTY, 2000: 79-80.

Serão descritos, a seguir, os principais participantes do setor da propaganda, através dos quais se encadeia a atividade da comunicação empresarial.

4.2.1 Os anunciantes

São consideradas anunciantes todas as organizações que se utilizam de algum serviço de propaganda como meio de divulgação, visando informar, persuadir ou agregar valor diante de seus públicos. O anunciante é patrocinador e beneficiário da mensagem da propaganda. Lupetti (2003, p. 115) identifica como tipos de anunciantes empresas de bens de consumo, de serviços, de bens industriais, intermediários, de entretenimento, associações e governo.

Há predominância na propaganda massificada de grandes e médias empresas, muitas delas multinacionais. As pequenas organizações têm oportunidades limitadas na comunicação de massa devido aos altos custos de veiculação. Existem alternativas para pequenos anunciantes, como mídias de baixo custo (*outdoors*, panfletagem e eventualmente alguns veículos segmentados). No entanto, as atividades de comunicação deste tipo de empresa se concentram na promoção de vendas, ferramenta de mecânicas e custos diversos.

Apesar da delegação das principais atividades de propaganda à agência, o anunciante tem envolvimento ativo no processo, com sua responsabilidade variando de acordo com critérios contratuais e a sua própria estrutura de marketing. Grandes empresas costumam possuir departamentos de propaganda, cuja principal atribuição é criação de posicionamentos consistentes, a serem passados às agências contratadas. Eles trabalham lado a lado com a equipe de planejamento das agências nas definições estratégicas acerca da comunicação, como público-alvo, mensagem principal e, por vezes, os meios a se utilizar. De acordo com pesquisas realizadas por Saltz (1994, p. 16), uma boa agência não é condição suficiente para a realização de campanhas eficientes de comunicação: a interação entre as equipes do anunciante e de seus prestadores de serviços de propaganda constitui o fator crítico do trabalho de sucesso. Como evidência, a autora cita grandes empresas que, apesar de usar a mesma agência, obtêm resultados diferentes entre as suas linhas de produto.

Os anunciantes alimentam financeiramente a indústria da propaganda: são a principal fonte de recursos de agências, fornecedores de serviços e veículos. Isso só é possível devido aos retornos financeiros obtidos com o uso da propaganda. Sant'Anna (2001, p. 81-82) argumenta que ela gera os seguintes benefícios aos anunciantes:

Criação de mercados. O lançamento de novos produtos, seja uma inovação ou uma entrada em mercado consolidado, pode contar com a propaganda para gerar conhecimento e visibilidade para a marca;

Ampliação de mercados. A ampliação pode ser vertical (alcançando novas faixas de consumidores) ou horizontal (aumentando a frequência de consumo);

Ação reguladora. Quando bem coordenada com o setor de produção, a propaganda pode ajudar a nivelar os ciclos sazonais ou interagir com a programação de fabricação das mercadorias. Funciona como uma ferramenta de influência na variável da demanda;

Redução dos custos. Apesar dos gastos de comunicação se incorporarem aos preços dos produtos oferecidos no mercado, há também um movimento de retração dos custos na utilização de propaganda. Isso acontece quando há significativa economia de escala; muitos produtos só se tornam viáveis para a empresa e acessíveis ao consumidor quando existe demanda suficiente para justificar grandes níveis de produção. Assim, ao criar demanda para um produto, a propaganda contribui para o uso mais eficiente dos meios produtivos e sua conseqüente desoneração;

Ação sobre preços. A propaganda pode apoiar outras atuações sobre o composto mercadológico, por exemplo ao chamar atenção para uma redução de preços;

Aceleração da rotação de estoques. Quando o produto é perecível, o maior *turnover* ajuda a mantê-los com a qualidade exigida; no caso dos mais duráveis, o giro de estoque libera capital para aplicação em investimentos.

4.2.2 As agências

Se no surgimento das organizações de propaganda estas não passavam de representantes dos principais jornais do país (REIS, 199, p. 302), hoje o mercado da comunicação empresarial oferece oportunidades diversificadas para as agências, que podem escolher entre atuações abrangentes ou especializadas.

A agência de propaganda, como prestadora de serviços corporativos, pode incorporar diversos modelos de estrutura organizacional, mas todas possuem divisões de trabalho tipicamente funcionais (LUPETTI, 2003, p. 50-55). São quatro funções principais na atividade da propaganda, de acordo com Wells, Burnett e Moriarty (2000, p. 81): atendimento, criação, mídia e pesquisa (ou planejamento).

O departamento de **atendimento**, função também conhecida como gerenciamento de contas, representa o contato entre a agência e o cliente. Suas responsabilidades incluem (FERRARI, 1997, p. 62):

- Analisar o problema comercial do cliente e traduzi-lo para a agência (*briefing*);
- determinar até onde a propaganda pode contribuir e sugerir soluções sob o ponto de vista publicitário (determinar objetivos);
- elaborar e apresentar os planos (planejamento);

orientar e acompanhar sua execução e garantir seu controle (orientação e alinhamento da agência; administração de prazos);
 avaliar as diversas etapas do trabalho e discutir os resultados, corrigindo as falhas e revisando o plano original, quando necessário;
 estabelecer uma relação de confiança mútua e empatia entre a agência e o cliente (parceria);
 documentar a conta (relatório; pedidos; aprovação, etc.);
 preocupar-se com a conta (ficar ‘atento’).

Ao se colocar como intermediário das relações, o profissional de atendimento atua como uma espécie de defensor da agência diante do cliente e defensor do cliente diante da agência (FERRARI, 1997, p. 63; WELLS, BURNETT e MORIARTY, 2000, p. 81). Nota-se que dentre as atividades acima listadas, inclui-se o planejamento, que em alguns casos figura como departamento separado. A tendência no mercado nacional tem sido, contudo, a da junção das funções de atendimento e planejamento em um só grupo (FERRARI, 1997, p. 63).

Em estudo realizado por Sanford Jr. e Maddox (1999), demonstrou-se que o atendimento de contas internacionais requer competências ligeiramente diferentes das contas locais. A interação entre as unidades da agência faz-se mais importante, uma vez que a coordenação das campanhas globais constitui a própria essência da sua internacionalização. Além disso, ganha destaque a capacidade de manter boas relações interpessoais com seus clientes. A dificuldade adicional advém do fato de que seus interlocutores virão de diversas culturas, o que pressupõe intensos treinamentos e compreensão efetiva do ambiente global de atuação.

A função de **criação** é tida como a verdadeira *core competence* de uma agência de propaganda (SALTZ, 1994, p. 14; SANDAGE, FRYBURGER e ROTZOLL, 1979, p. 511). Desde a importação do modelo norte-americano por Alex Periscinoto, a estrutura deste departamento é, na grande maioria das agências, baseada na dupla de criação. Cada unidade de trabalho é constituída por um redator (originalmente denominados *copywriters*) e um diretor de arte (*layoutman*). É da interação entre esses dois profissionais que nascem os conceitos e formatos das campanhas, trabalho sempre ancorado sobre os objetivos de comunicação levantados em conjunto pelo anunciante e o atendimento da agência. A natureza criativa desta atividade gera os estereótipos amplamente veiculados no cinema e na televisão, como o do publicitário “maluco”. A imagem de Washington Olivetto, (des)combinando seu terno com um par de calçados esportivos (MARCONDES, 2001, p. 64), constitui o tipo ideal da criação. Depoimentos dos próprios publicitários confirmam esta imagem:

Até na área de recepção, uma agência de propaganda parece viva, excitante. É um lugar glamoroso e fascinante para se visitar porque no coração da agência de propaganda está a criatividade. (SALTZ, 1994, p.13).⁶

Desde seu nascimento, a propaganda tem atraído a sensibilidade ousada e maluca do temperamento criativo, e não a mentalidade do “terno cinza” (...). Ela (a propaganda) pode ser tão exigente quanto um bebê recém-nascido. Ela nunca dorme. Ela necessita de alimentação, carinho e atenção constantes. Para aqueles que criam propaganda, ela nunca está distante de suas mentes. Está com eles nas mesas do desjejum de manhã, nos criados mudos à noite. Frequentemente os mantém acordado para além da meia noite, quando todo o resto do mundo está adormecido. É uma relação constante de amor e ódio, uma obsessão que nunca acaba. Francamente, não é normal. Mas, afinal, quem espera que fosse? Pois, no fim das contas, pessoas normais não trabalham com propaganda. (OLESEN, 1998, p. 5-6).⁷

A natureza criativa se reflete também no ambiente de trabalho das agências de propaganda. Até mesmo os tradicionais formatos destas estão sofrendo modificações para permitir um maior fluxo de idéias: a Chiat/Day, pequena agência de grande reputação, realizou mudanças significativas em suas estruturas físicas (LESLIE, 1997b, p. 1032). Apesar de baseada em Nova Iorque, não se juntou ao maior *cluster* de agências do mundo, na *Madison Avenue*. Optou por construir seu espaço em um local mais ligado a amenidades e cenas artísticas do que a negócios. Em seu escritório, não há salas ou mesas privadas; todos os computadores e telefones são móveis, de modo que os locais de trabalho são altamente rotativos. “É, certamente, um retrato de um ambiente de trabalho desenhado para propiciar altos níveis de criatividade” (LESLIE, 1997b, p. 1032).

A função do profissional de **mídia** compreende três tarefas principais: planejamento, compra e pesquisa (SURMANEK, 1993; SALTZ, 1994, p. 20). A primeira consiste na administração dos recursos do anunciante, na escolha dos meios de comunicação e veículos a serem utilizados na campanha. Está em suas mãos o maior volume financeiro da função de propaganda; assim, ele deve buscar a máxima eficiência nas decisões, utilizando seu repertório quantitativo e qualitativo (LUPETTI, 2003, p. 61). O conhecimento nas áreas de humanas auxiliam na compreensão do comportamento do público alvo, principalmente em relação a consumo de mídia. Quem assiste a um programa ou lê certa revista? Que associação

⁶ “Even in the reception area, an advertising agency feels alive, exciting. It’s a glamorous, fascinating place to visit because at the heart of an advertising agency is creativity.”

⁷ “Since its inception, advertising has attracted the daring and screwball sensibilities of the creative temperament: not the grey-suit mentality (...). And it can be as demanding as a newborn baby. It never sleeps. It needs constant feeding, care and attention. For those who create advertising, it is never far from their minds. It’s with them at their breakfast table in the morning, and it’s next to their nightstand in the evening. It often keeps them awake way past the midnight hour, when the rest of the world is fast asleep. It is a constant love-hate relationship, an obsession that never ends. Quite frankly, it just isn’t normal. But then again, who expects it to be?

After all, normal people do not work in advertising.

o público faz entre o conteúdo editorial do veículo e seus espaços publicitários? O conhecimento quantitativo habilita o profissional de mídia a trabalhar com os relatórios e cálculos típicos da área: audiência é convertida em exposição, abrangência, GRP's (*gross rating points*), CPM (custo por mil) e outras medidas técnicas, todas quantificáveis.

Exige-se do profissional de mídia um trabalho altamente coordenado com a criação, uma vez que mídia e mensagem jamais podem ser dissociadas (SANT'ANNA, 1995, p. 196).⁸ Os meios afetam sentidos diferentes, têm apelos distintos, de acordo com as suas possibilidades técnicas. Além disso, é necessário considerar as especificidades de seus públicos. Por exemplo, a TV paga não é considerada uma boa opção para indústrias focadas sobre a classe C (74,4% do seu público espectador pertencem às classes A e B, segundo MIDIA DADOS, 2004, p. 173). Sant'Anna (1995: 200) resume que a comparação entre meios envolve avaliações de dois tipos: das características do público e do efeito da propaganda sobre ele.

A compra de espaço publicitário, também a cargo do profissional de mídia, pode representar fonte de economia para as agências e, por extensão, para seus clientes. A prática de descontos, comum no mercado da propaganda, beneficia compradores com maior poder de barganha. De acordo com Shimp (2002, p. 246), as agências são concentradoras de pedidos de espaço, o que as habilita como negociadoras para os anunciantes. No entanto, o autor destaca que suas escolhas podem não ser eficientes – contrariando os princípios do planejamento de mídia –, pois as escolhas dos meios podem ser influenciadas pelo desejo da agência de formar “pacotes” de compra: quanto maior o número de clientes anunciando em um determinado meio, maior é seu poder de barganha.

Finalmente, a atividade de pesquisa de mídia compreende a constante investigação do setor, seja na atualização das informações, seja na busca por novos meios e veículos. A crescente segmentação dos canais de comunicação tem criado novas oportunidades às agências, na forma de acessos mais focados sobre o público-alvo de seus clientes. Ademais, mudanças significativas no setor da comunicação empresarial tem levado publicitários e empresários a repensarem os modelos atualmente utilizados. Crescem, por exemplo, os investimentos em *no-mídia*, ou seja, outras ferramentas como promoção de vendas, patrocínios, marketing direto e *merchandising* têm sido consideradas alternativas eficazes (SHIMP, 2002, p. 43).

⁸ A famosa afirmação de McLUHAN (1969, p. 21) de que “o meio é a mensagem” leva esta consideração ao extremo: o meio utilizado pasteuriza as mensagens nele transmitidas.

4.2.2.1 Tipos de agências

As ofertas do serviço de propaganda não são uniformes dentro da indústria. Há no mercado diversos tipos de agências de propaganda, de acordo com seu escopo ou nicho de atuação. Wells, Burnett e Moriarty (2000, p. 79-80) categorizam as agências em cinco tipos:

Full-service. São agências que oferecem as quatro funções básicas da propaganda (atendimento, criação, mídia e planejamento). É o modelo clássico, no qual se enquadra a maior parte das organizações notórias do setor. No Brasil, a DPZ, a W/Brasil, a DM9/DDB e a Talent são alguns exemplos;

Agências focadas em setores. Há casos em que a agência se especializa em um determinado setor da economia, o que gera conhecimento mais profundo do mercado-alvo trabalhado. Exemplos de setores em que agências costumam se especializar são: medicina, agricultura, farmacêutica e *shopping centers*. São um tipo mais raro de organização, devido a uma característica importante da indústria da propaganda: a regra das contas concorrentes. Mundialmente (com exceção do mercado japonês), o relacionamento entre agência e cliente é marcado por troca extensiva de informações confidenciais (MOERAN, 2000, p. 187). Assim, uma mesma agência fica implicitamente impedida de atender duas contas de concorrentes diretos. Por isso, agências focadas em setores não são muito numerosas e se restringem a indústrias de menor competitividade ou que requerem menor profundidade de informação;

Agências focadas em minorias. Menos frequentes no Brasil do que nos Estados Unidos, esse tipo de agência se concentra em consumidores específicos, como negros, crianças, mulheres e comunidades étnicas;

Bureaux de mídia. Conforme cresce a complexidade dos serviços de mídia, torna-se mais difícil manter departamentos completos na estrutura da agência. Uma solução encontrada foi a criação de escritórios focados nas atividades de mídia (pesquisa, compra e planejamento). Os *bureaux* fazem investimentos pesados em *softwares* e pessoal especializados, tornando o serviço mais eficiente e eficaz. Ademais, o agrupamento de diversos clientes tende a aumentar o poder de barganha dos escritórios frente aos meios de comunicação, o que se traduz em menores custos de veiculação;

Butiques criativas. Estas são organizações de pequeno porte exclusivamente dedicadas à atividade da criação publicitária. O enfoque das butiques é a elaboração de soluções altamente criativas, inovadoras em linguagem e conteúdo. Elas podem ser contratadas

diretamente pelo cliente ou chamadas por agências sobrecarregadas para trabalhos específicos. É um tipo de agência que ganha expressão no cenário da propaganda, apesar da tendência de internacionalização do setor. Há evidências, inclusive, de que a indústria internacional de propaganda fica cada vez mais polarizada entre os grandes conglomerados e as pequenas agências criativas (KIM, 1995, p. 206; LESLIE, 1997b).

4.2.3 Os veículos

Faz-se necessário à mensagem da propaganda um canal através do qual um emissor (no caso da propaganda, uma empresa anunciante) atingirá seus receptores (público-alvo). Esse papel, de intermediário entre as duas pontas do processo de comunicação empresarial, cabe em grande medida aos meios de comunicação de massa. Apesar do interesse crescente por ferramentas de marketing direto, a propaganda feita em meios massificados ainda oferece vantagens consideráveis aos planejadores de mídia, como o baixo custo relativo para atingir grandes grupos e a possibilidade de segmentação de acordo com o perfil do público do veículo (SISSORS e BUMBA, 1995, p. 7). As mais recentes tecnologias da comunicação propiciam a criação de veículos altamente segmentados, que oferecem aos anunciantes a possibilidade de se atuar de maneira focada sobre públicos específicos. Por outro lado, a alta exposição não é sempre indesejada, especialmente em caso de produtos abrangentes em seu *target* ou que possuam forte apelo social como argumento de vendas e construção de imagem. Sob o ponto de vista do veículo, pode-se notar que ele possui dois grandes públicos: um espectador/leitor, que recebe os conteúdos programáticos e, conseqüentemente as propagandas neles inseridos; e um anunciante, para quem presta o serviço de exposição das mensagens. De maneira simplificada, a Figura 7 ilustra a dinâmica de trocas entre os agentes.

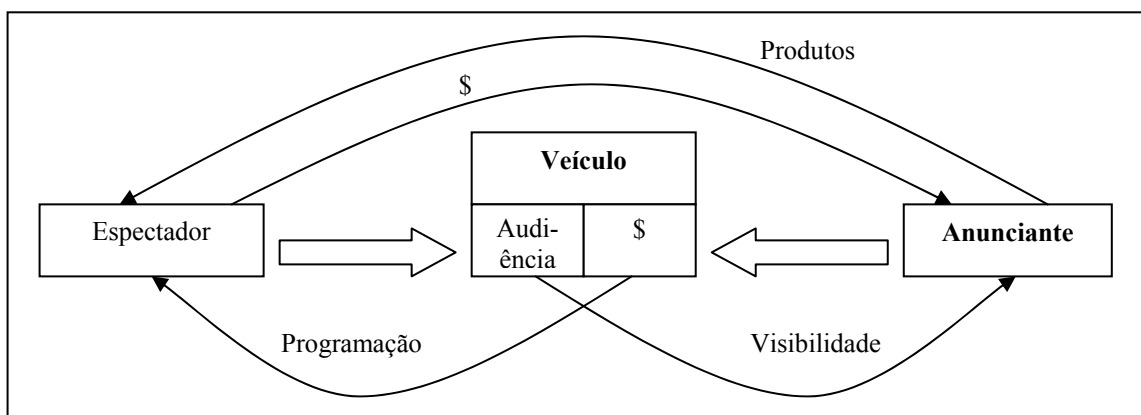


Figura 7 – Papel de intermediário dos veículos de comunicação

Cabe, aqui, analisar a origem etimológica da palavra “mídia”. É um corruptela da palavra inglesa *media*, que por sua vez se apropriou do plural, em latim, do vocábulo *medium*. A mídia é um meio, uma ponte entre duas partes, “um elemento intermédio” (MÍDIA, 2001). No relacionamento entre consumidor e indústria, ela atua como intermediária, transformando a oferta de um na demanda do outro. Em última instância, sua função é viabilizar as transações entre os dois outros agentes, nas quais o público paga por bens produzidos pelo anunciante.

É da relação com o seu público leitor/espectador que os meios de comunicação derivam a audiência, produto importante para os anunciantes. Audiência se traduz em potencial de visibilidade, ou seja, é o ponto de contato pelo qual se estabelece a comunicação empresarial. A relação público-mídia nem sempre representa desembolso financeiro. No caso da televisão aberta, por exemplo, a moeda do telespectador é tão somente sua audiência. Considerando-se revistas ou jornais, o valor pago pelo leitor é, em geral, suficiente apenas para cobrir custos variáveis, e não sustentar a viabilidade financeira do negócio.

Do outro lado, o anunciante oferece recursos financeiros aos meios em troca do espaço publicitário, ou seja, paga pela audiência gerada pelo veículo. Esta verba garante não só o lucro do veículo, como também as condições materiais de produção dos conteúdos disponibilizados, que, por sua vez, asseguram as audiências que atraem os investimentos. Vê-se que há íntima interdependência entre as duas faces da mídia.

É perceptível também no campo dos meios de comunicação a tendência da internacionalização. Grandes corporações de entretenimento têm se envolvido em fusões, como os casos notórios da AOL Time-Warner e da News Corp., que detém a Fox Television, a 20th Century Fox, a BSkyB e, no Brasil, a Sky e a DirecTV (LESLIE, 1995, p. 419; COTTA, 2004). Grupos internacionais de leitores criam mercado para a publicação de edições com ampla circulação mundial, como a revista *Life International*, *The New York Herald Tribune* e *The New York Times*.

A expansão geográfica ganha força com o aprimoramento das tecnologias de veiculação. A inovação tecnológica que mais contribui para a internacionalização do setor midiático e, por conseguinte, da propaganda, é o satélite (SCHILLER, 1993, p. 48; ELINDER, 1965, p. 8). Nas palavras de Wriston apud Schiller (1993, p. 48, grifo nosso):

A mais poderosa inovação nas comunidades globais foi o satélite, nascido a meros 30 anos. (...) Satélites agora unem o mundo para melhor ou pior, através de uma infra-estrutura eletrônica que carrega notícias, dinheiro e dados para qualquer lugar do planeta na velocidade da luz. **Satélites tornaram as fronteiras totalmente porosas à informação.**⁹

Além de facilitador do fluxo interno de informações dentro das empresas de entretenimento (efeito observável também em outros setores da economia, especialmente os baseados em serviços), o satélite é o ponto de apoio das tecnologias de geração e transmissão mundial de conteúdo televisivo. Em diversas regiões do planeta, o fenômeno dos canais regionais tem alterado a maneira como programas e propagandas de televisão são executados.

Há importantes implicações para o setor da propaganda nesse movimento de internacionalização das mídias. Thomas (1998, p. 222) destaca que apesar do pequeno volume de participação de TV por assinatura frente aos meios tradicionais, a sua consolidação afeta o relacionamento entre agência e cliente. A possibilidade concreta da veiculação simultânea de peças e da compra de mídia transnacional privilegia as agências globais. As vantagens da atuação integrada de propaganda só podem ser colhidas, neste contexto, por agências que estão presentes nos diversos mercados em que seus clientes comercializam produtos ou serviços, seja através de redes de alianças ou de investimento direto (subsidiárias).

4.2.4 Os fornecedores

As agências de propaganda têm como competências centrais a criação de conceitos e peças de propaganda. A execução dessas peças, no entanto, cabe a outras organizações terceirizadas, cujos serviços especializados contribuem para a excelência da oferta da agência para seus clientes. Alguns exemplos de fornecedores de serviços comumente utilizados no mercado são, de acordo com Lupetti (2003, p. 132) os estúdios fotográficos, as gráficas, os institutos de pesquisa, as produtoras de filmes e de som e as pós-produtoras (ou finalizadoras).

Na nomenclatura utilizada por Porter (1989), os fornecedores são indústrias de apoio para as agências de propaganda, pois viabilizam seu funcionamento com atividades complementares.

⁹ *“The single most powerful development in global communities has been the satellite, born a mere thirty-one years ago. (...) Satellites now bind the world for better or worse, in an electronic infrastructure that carries news, money, and data anywhere on the planet at the speed of light. Satellites have made borders utterly porous to information”.*

Esta co-existência é essencial para a consolidação de *clusters* (conglomerados de empresas de um mesmo setor situadas em um espaço geográfico restrito). Leslie (1997a) demonstra que a emergência de Nova Iorque como centro mundial da indústria da propaganda se deu, em grande parte, à presença de fortes indústrias de apoio na região:

O domínio de Nova Iorque como um centro de propaganda está parcialmente relacionado à presença de um grande número de escritórios centrais na cidade. Porém, há outras razões importantes para prestadores de serviço como a propaganda se aglomerarem em Nova Iorque, como a infra-estrutura de telecomunicações (...). Ademais, cidades globais como Nova Iorque são importantes nós de informação, conhecimento e cultura. Agências necessitam de serviços de produção gráfica e impressão. (LESLIE, 1997a, p. 569- 571).¹⁰

A autora (1997a) defende que a interação pessoal entre funcionários das agências e dos seus fornecedores constitui grande vantagem competitiva, pois permite o trabalho sinérgico em uma atividade construída essencialmente sobre pessoas – nas palavras de Mayer apud Silk e Berndt (1994, p. 8), “uma agência de propaganda não é nada a não ser pessoas”.¹¹

Observa-se uma tendência no setor da propaganda de formação de conglomerados corporativos. Além da expansão horizontal (fusões e aquisições de agências ao redor do mundo, tema tratado no capítulo 5), os conglomerados têm se empenhado na redução de seus limites verticais, ao incorporar em suas estruturas diversos serviços auxiliares de marketing e comunicação. Os quatro maiores grupos são: Omnicomm, Interpublic, WPP e Publicis (OLIVEIRA, 2003). Elas envolvem não apenas agências de propaganda, mas empresas de marketing direto, institutos de pesquisas e produtoras, entre outras atividades de apoio.

Do *site* da WPP (www.wpp.com) nota-se a ênfase sobre a oferta completa de serviços de comunicação ao cliente: “com profissionais gabaritados em todas as áreas principais do marketing, as empresas da WPP estão contentes em trabalhar como prestadores exclusivos ou em parceria umas com as outras”¹². O Quadro 7 ilustra a vasta gama de serviços oferecidos pelo conglomerado americano.

¹⁰ “The dominance of New York as an advertising center is partly related to the presence of a large number of head offices in the city. However, there are other important reasons for producer services like advertising to agglomerate in New York, such as concentrations of telecommunications facilities (...). In addition, global cities like New York are important nodes of information, knowledge, and culture. Agencies require the services of production facilities and of print and graphics shops.”

¹¹ “... an advertising agency is nothing but people”.

¹² “With leading practitioners in all key marketing disciplines, WPP companies are happy to work as single suppliers or in partnership with each other”

Quadro 7 – Categorias de serviços de comunicação oferecidos pela WPP

Propaganda	<i>Branding & identidade</i>	Comunicação digital	B2B
<i>Custom media</i>	Marketing demográfico	Endomarketing	Tecnologia
<i>e-business</i>	Marketing setorial	Marketing esportivo	<i>face-to-face marketing</i>
Pós produção de filme, vídeo e áudio	Marketing para <i>foodservice</i>	Marketing para serviços médicos	Informação, <i>insights</i> e consultorias
Comunicação integrada	Responsabilidade social corporativa	Relacionamento com o investidor	Serviços de mídia, tecnologia e produção
Serviços financeiros de mídia e tecnologia	gestão de investimentos de mídia	<i>New media</i> e interatividade	Comunicação de eventos e conferências
Relações Públicas	Marketing para o mercado imobiliário	Design de varejo, lazer e ambientes de trabalho	Recrutamento e <i>employer branding</i>
Comunicação especializada	Consultoria estratégica de marketing	Marketing direto, promocional e de relacionamento	Serviços de telemarketing

FONTE: WPP, 2004.

Há razões financeiras para a verticalização e diversificação do setor de comunicação empresarial. Serviços de marketing direto, relações públicas e promoção de vendas, por exemplo, têm sido atividades de maior crescimento, quando comparadas à propaganda. Com a perda da eficácia e preços elevados da propaganda massificada (RIES e RIES, 2003), estratégias alternativas de comunicação acabam por movimentar quantias consideráveis da verba das empresas. Beckett (2002, p. 11) cita dados ilustrativos: a propaganda responde por cerca de 40% do mercado total de comunicação (US\$ 431 bilhões, do total de 1,1 trilhão). A Publicis, um dos quatro grandes conglomerados de comunicação, têm 60% do seu faturamento atrelado a atividades outras que a propaganda.

4.3 Propaganda internacional

Uma das principais alterações do setor da propaganda nas últimas décadas foi o acirramento da discussão sobre campanhas globais. Historicamente, a comunicação empresarial passou por momentos de maior ou menor internacionalização. Durante o nascimento da propaganda brasileira (início do século XX), empresas americanas utilizavam predominantemente o sistema de representação, ou *export marketing* (SANTOS, 1996, p. 115). Escritórios nos Estados Unidos produziam, traduziam e distribuíam as peças de comunicação nos mercados estrangeiros de seus clientes. Aos poucos, com o desenvolvimento do departamento de propaganda da GM e posterior instalação da primeira filial da J. Walter Thompson no Brasil em 1929 (SANTOS, 1996; WOODARD, 2002), começou-se a adaptar a execução de peças originárias dos Estados Unidos. Eram mudanças na caracterização étnica dos personagens, no

cenário e na versão do texto. Contudo, a temática se mantinha a mesma: no exemplo da GM, o carro se mantém como signo da nova vida urbana e da modernidade americanizada.

Nesta época, a adaptação dos anúncios tornou-se polêmica entre publicitários. Santos (1996, p. 115) relata que alguns profissionais defendiam a customização, não apenas se traduzindo o texto, mas mudando as idéias expressas em cada mercado. Já outros glorificavam a atmosfera americanizada dos anúncios, alegando que o padrão de vida e a ideologia daquele país deveria ser imitado. A contextualização em um ambiente social aspiracional acrescentaria significado (ou valorização simbólica) aos produtos anunciados.

Percebe-se que a adaptação ou uniformização da propaganda é dilema antigo na administração mercadológica. Diversos fatores, no entanto, contribuíram para a intensificação recente dos estudos e práticas da propaganda internacional, entre eles:

O artigo seminal *The globalization of the markets*, de Theodore Levitt (1983). Neste texto, o autor defende de maneira assertiva uma crescente homogeneização das vontades ao redor do mundo. Conseqüentemente, cresceriam as oportunidades de utilização de marcas, conceitos e campanhas globais. Suas previsões incentivaram muitas empresas a optar por programas uniformizados de comunicação, além de motivarem artigos cuja tônica era a defesa da propaganda global;

O crescimento das marcas globais. Só há contas internacionais se existirem marcas que também o sejam. Nomes como Coca-Cola, Marlboro ou Pepsi, pela sua disseminação pelo globo, tornam-se passíveis de comunicações uniformizadas. Com vendas anuais acima de US\$ 15 bilhões (MEIO & MENSAGEM, 2004) e imagens de marca homogêneas em seus mercados de atuação, corporações deste porte são o símbolo das práticas alinhadas de propaganda.

4.3.1 Motivações para a comunicação global

A atuação global das empresas segue dois fluxos dinâmicos de mercadorias, conceitos e dinheiro. Do lado da produção, o *global sourcing* agrupa as atividades pulverizadas pelo mundo. Conforme definido por Kotabe (1992), *global sourcing* é:

Administração das interfaces entre P&D, produção e marketing em nível global e de logística, identificando quais unidades de produção servirão que mercados particulares e como componentes serão fornecidos à produção, de tal maneira que a empresa consiga explorar suas próprias vantagens competitivas e as vantagens comparativas de vários países.¹³

Assim, a primeira etapa (a produtiva) consiste na administração integrada das atividades globalmente dispersas, de forma que a empresa desfrute das vantagens comparativas de cada ambiente de negócios. Já a segunda etapa – definida pelo escopo do marketing – realiza o fluxo inverso: passa-se à dispersão dos fatores mercadológicos. O produto viaja a seus pontos de vendas geograficamente distantes e as estratégias de precificação e comunicação se adaptam às condições específicas de cada mercado (Figura 8).

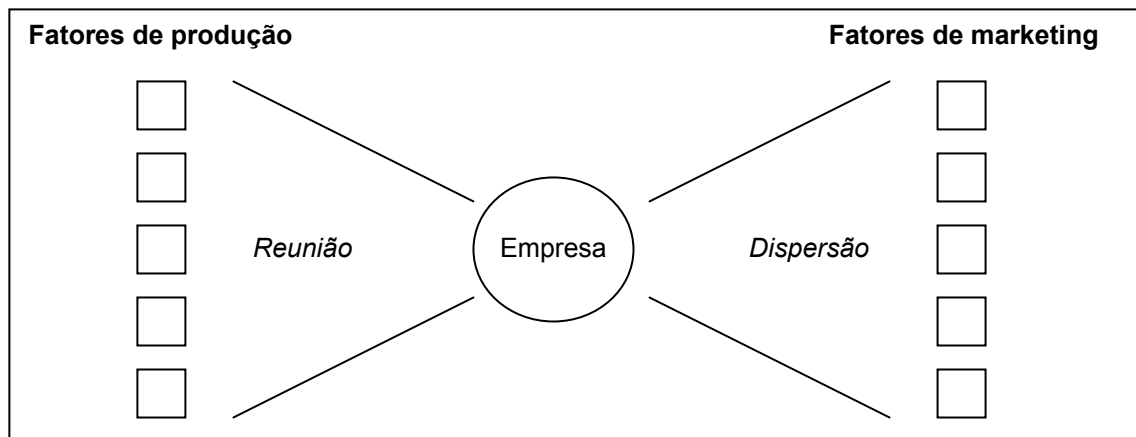


Figura 8 – Fluxo bi-fásico da corporação global

Geralmente, os produtos distribuídos pelo mundo são uniformizados ou sujeitos a pequenas modificações regionais. É neste momento que as decisões de comunicação entram em pauta, configurando às empresas uma possibilidade de atuação uniforme (mundialmente alinhadas, de acordo com o jargão) ou diferenciada. A literatura fornece três justificativas para a adoção de campanhas globais: economias de escala, valor de marca e segmentos internacionais.

Segundo Leslie (1995) e Turnbull e Doherty-Wilson (1989), **economias de escala** na propaganda são possíveis. A adoção de campanhas globais pela Coca-Cola, por exemplo, representou economia de US\$10 a 15 milhões à empresa, referentes aos custos de produção dos filmes e anúncios promocionais. Calori, Atamer e Nunes (2000, p. 100) identificam a economia de escala e escopo na propaganda como uma força estrutural que induz à integração

¹³ “(...)management of the interfaces among R&D, manufacturing, and marketing on a global basis and of logistics identifying which production units will serve which particular markets and how components will be supplied for production, such that the firm can exploit both its own competitive advantages and the comparative advantages of various countries”.

global, exemplificada nos setores de calçados esportivos e chocolates. De acordo com os autores, na medida em que os setores se homogeneízam na qualidade da oferta, eles se tornam mais dependentes da construção de marcas. Nesse caso, a intensidade dos investimentos em marketing crescem e, conseqüentemente, geram maiores possibilidades de economia de escala na atuação internacional. Os canais de TV internacionais são agentes importantes na criação de mercados pan-regionais. A compra internacional, e portanto mais volumosa, de espaços midiáticos pode também se beneficiar de um relevante aumento do poder de barganha das agências. Assim, a expansão das estruturas internacionais das agências podem representar economias para os clientes, na medida em que reduzem seus custos gerais de marketing.

Sob a categoria do **valor de marca**, Keegan e Green (1997, p.404) alegam que a utilização de uma mesma campanha globalmente pode constituir uma vantagem competitiva, ao ajudar na criação de uma identidade global no longo prazo. A presença internacional é fator de valorização reputacional para uma marca: significa que a sua qualidade foi avalizada por consumidores de mercados mais extensos e, possivelmente, mais exigentes. Mesmo na expansão das agências de propaganda, a preocupação em criar marcas globais se faz presente. De acordo com Kim (1995, p. 198), as agências podem manifestar o desejo de serem vistas como multinacionais, qualificação que pode sinalizar competência.

A mobilidade crescente entre os países, facilitada por acordos regionais como a União Européia, suporta os argumentos em prol da propaganda internacional (ELINDER, 1965, p. 8). Tanto os movimentos de migração quanto de turismo ampliam as esferas perceptuais das pessoas, ao colocá-las em contato direto com a mídia e modos de vida de outros países. O impacto de uma marca será maior se, por exemplo, um consumidor suíço encontrar o mesmo tema de comunicação para um detergente em um anúncio na televisão local, em uma revista francesa, em um outdoor inglês durante suas férias (ELINDER, 1965, p. 8). Acrescenta-se à mobilidade das pessoas a maior circulação dos meios de comunicação, disponíveis através das fronteiras nacionais. A consistência internacional, assim, ajuda a construir maior valor percebido para a marca, empresa ou produto. A estratégia de uniformização da propaganda em diversos mercados nacionais é genericamente denominada de **alinhamento**.

Por fim, a emergência de **segmentos internacionais** favorecem o uso de campanhas uniformizadas. Empresas e agências encaram seus ambientes estrangeiros como extensões de um mercado maior, e não como uma série de mercados desconexos. Assume-se que arquitetos

em Bombaim e Nova Iorque têm mais em comum do que este mesmo arquiteto indiano tem com um camponês de Maharashtra, apesar da distância geográfica desproporcionalmente menor (LESLIE, 1995, p. 412; KIM, 1995, p. 211; DANIELS e DANIELS, 1996, p. 12).

Apesar das vantagens, há obstáculos para a utilização irrestrita de campanhas globais de propaganda. O *mainstream* nas pesquisas de comunicação internacional tem apontado para uma dificuldade grande em se transferir uma propaganda de um país para outro (ZANDPOUR et al., 1994; TURNBULL e DOHERTY-WILSON, 1989; LESLIE, 1995; JEONG, THARP e CHOI, 2002). As diferenças culturais são a principal barreira: para Hofstede (1999, p. 38), a cultura nacional influencia a visão de mundo das pessoas a ela submetida. Cultura significa uma programação coletiva da mente que distingue um grupo de pessoas de outro, ou seja, por meio da convivência, indivíduos adquirem padrões de comportamento e pensamentos específicos ao seu arcabouço cultural. Cada país – ou mesmo cada região dentro de um país diversificado como o Brasil – possui características culturais que modificam a forma como seus habitantes vivem, desde suas relações afetivas até as suas noções de consumo. Um exemplo de diferenças culturais na propaganda é a utilização de mensagens comparativas (explicitação de rivalidade nos anúncios). A antiga e bem conhecida rivalidade publicitária entre a Coca-Cola e a Pepsi nos Estados Unidos, geradora de inúmeros comerciais comparativos, não consegue encontrar paralelo entre os anúncios brasileiros. As polêmicas e má repercussão dos anúncios comparativos no Brasil tornam evidente o descompasso entre o que é tido como ético e justo, em termos de propaganda, nos dois países mencionados. Se no Brasil, a escassa prática comparativa omite as marcas concorrentes, nos Estados Unidos é mal vista a propaganda que estabeleça paralelos sem explicitar a marca do produto concorrente (PROPAGANDA, [s.d.]).

Outras influências que as diferenças culturais provocam sobre decisões de propaganda são:

O significado simbólico dos produtos em países diferentes;

Variações no ciclo de vida de um produto em cada país, que podem representar necessidade de adaptação da propaganda (UMEDA, HAMZA e DARÉ, 2004);

A perda motivacional observada nas equipes locais de criação, às quais são impostos trabalhos realizados em outros países e sob outras culturas (LESLIE, 1995, p. 415; JEONG, THARP e CHOI, 2002, p. 297; UMEDA, HAMZA e DARÉ, 2004).

4.3.2 Tipologia da comunicação global

É freqüente um tratamento dicotômico para a decisão local *versus* global da comunicação, tanto na literatura acadêmica quanto nos meios profissionais. Contudo, a prática empresarial tem conduzido a uma noção menos polarizada. A abordagem global da propaganda pode ser vista, conforme Pae, Samiee e Tai (2002, p. 177) como um *continuum*, cujos pontos extremos são o controle total ou a autonomia total. No primeiro, tem-se a uniformização da propaganda em seu estado puro, em que apenas adaptações de língua são efetuadas. Já no segundo, há liberdade plena das filiais de cada país para a criação, produção e veiculação das peças.

Pae, Samiee e Tai (2002) defendem uma análise da propaganda global dividindo-se o objeto em duas partes: **tema** (idéia central da mensagem) e **execução** (a realização desta idéia). Um exemplo de como estes dois elementos rompem com a idéia polarizada do local *versus* global é um episódio central na evolução da propaganda no Brasil. Os primeiros anúncios veiculados pela GM eram importados do país de origem; não demoraram, porém, a apresentarem temas semelhantes (elegância e simbologia de posse do carro), mas com execuções diferentes (SANTOS, 1996, p. 113). Adaptações são importantes quando se trabalha com públicos muito diferentes, em função das culturas nacionais. A conotação e a emotividade, por exemplo, são muito presentes em alguns países orientais, enquanto denotações e racionalidade marcam o paradigma cultural dos meios ocidentais. Essa pode ser uma diferença determinante da forma como se transmitirá uma mensagem para a população destes dois macro-grupos. Seguindo o mesmo raciocínio, Kotler (2000, p. 405) propõe uma classificação para a mensagem da propaganda em quatro níveis de uniformização. No primeiro, prevalecem as mensagens comuns, em que se varia apenas a linguagem, a marca e as cores. O segundo nível constitui o uso de um mesmo tema, porém com textos adaptados ao mercado local. No terceiro nível, cria-se um *pool* global de anúncios, do qual cada filial pode escolher aqueles que sejam mais adequados para a sua realidade específica (se houverem). Finalmente, no quarto nível outorga-se aos diretores locais a responsabilidade pelo desenvolvimento autônomo dos programas de comunicação.

Apesar da existência de posições extremadas, a abordagem mais freqüente e moderna tem frisado uma solução intermediária para a questão da internacionalização da propaganda. É vantajoso caminhar em direção ao conceito global como uma forma de obter homogeneidade de comunicação através de um mundo em crescente integração. Todavia, a uniformização de

conceitos não deve em momento algum sobrepujar a sensibilidade local: aplica-se também na propaganda a atuação “glocal” (LESLIE, 1995, p. 416; KIM, 1995, p. 212).

4.4 Panorama do setor brasileiro da propaganda

A importância do Brasil no mercado mundial de propaganda é revelada por diversos dados do setor. São Paulo é a 12ª capital da propaganda, em termos de faturamento das agências locais, à frente de cidades como Madri, Dusseldorf e Amsterdã (MEIO & MENSAGEM, 2003). Em 2001, este número foi da ordem de 4,9 bilhões de dólares (Tabela 1). É interessante notar que essa cifra se refere a uma época em que a moeda norte-americana já havia rompido a paridade artificial com o real, quando a posição no *ranking* era ainda mais alta.

Tabela 1 – Capitais Mundiais da Propaganda (classificadas por faturamento, em US\$ milhão - 2001)

<i>Ranking</i>	Mercado	Faturamento
1	Nova York	61.264
2	Tóquio	36.618
3	Londres	23.448
4	Chicago	17.379
5	Paris	13.160
6	Los Angeles	10.545
7	Detroit	7.946
8	Frankfurt	7.389
9	Milão	6.150
10	Minneapolis	6.087
11	São Francisco	5.101
12	São Paulo	4.866
13	Madri	4.819
14	Dusseldorf	4.784
15	Amsterdã	4.012

FONTE: MEIO & MENSAGEM, 2003, p.A50.

O elevado montante investido pelas empresas no mercado brasileiro de propaganda conferiu-lhe em 2002 a 13ª posição na classificação mundial (MÍDIA DADOS, 2004). O país perde sua expressão, porém, ao se dividir a propaganda gasta pela sua população. O índice no Brasil é de US\$ 22, enquanto na Austrália (cujo valor absoluto de investimentos em propaganda é semelhante ao brasileiro) é de US\$ 201. É possível que isto se explique, em parte, pelo tamanho da população brasileira: no *ranking* dos 20 maiores investidores, o país está à frente apenas da Rússia (US\$13,3), da China (US\$4,4) e da Índia (US\$1,9), todas nações de grande amplitude demográfica.

O *ranking* anualmente divulgado pela publicação setorial *Meio & Mensagem* (2004) revela que uma parcela significativa dos maiores anunciantes do país são empresas internacionais.

Tabela 2 – Ranking de anunciantes (Brasil)

Colocação	Anunciante	2001 (R\$ x 000)
1	Unilever Brasil	126.235
2	Volkswagen/Seat	91.097
3	Embratel	88.981
4	Fiat	87.960
5	General Motors	87.000
6	Casas Bahia	84.104
7	Liderança Capitalização	82.692
8	Itaú	76.623
9	Pão de Açúcar	76.230
10	Ford	45.621
11	Nestlé	41.210
12	Lopes Consult. Imóvel	70.683
13	Coca-Cola	69.756
14	Renault do Brasil	64.241
15	Banco ABN AMRO Real	62.293

FONTE: Extraído de MEIO & MENSAGEM, 2004, p. 200.

Obs.: o alinhamento à direita indica as empresas estrangeiras

Dos quinze maiores anunciantes discriminados na Tabela 2, nove são empresas transnacionais, cujos produtos são comercializados em diversos países. É interessante notar que a maioria dos grandes anunciantes do Brasil consta também na lista de maiores anunciantes mundiais (Tabela 3), o que indica uma participação representativa do país no movimento de internacionalização da economia. Organizações como essas (que comercializam produtos ou marca homogêneos em várias nações) são aquelas mais suscetíveis a utilizar conceitos globais de comunicação.

Tabela 3 – Os maiores anunciantes mundiais, segundo gastos em mídia (2001)

Colocação	Anunciante	País sede	2001 (em US\$ bilhões)
1	Procter & Gamble	EUA	3,82
2	General Motors	EUA	3,02
3	Unilever	Inglaterra	3,00
4	Ford Motor Company	EUA	2,30
5	Toyota	Japão	2,21
6	AOL Time Warner	EUA	2,09
7	Philip Morris Group	EUA	1,93
8	DaimlerChrysler	Alemanha	1,83
9	Nestlé	Suíça	1,79
10	Volkswagen	Alemanha	1,57

FONTE: ADVERTISING AGE, 2002.

O setor de mídia no Brasil apresenta boas perspectivas de crescimento. Devido à grande extensão territorial e contingente populacional, os números da indústria são elevados, sem,

contudo, equiparar-se aos índices de países mais desenvolvidos. De acordo com Limeira (2004, p. 81):

Relatório do IBOPE Inteligência (2001) apresentou e analisou dados sobre o setor de mídia no Brasil. Nesse estudo, o mercado de mídia brasileiro é considerado como de grande potencial de crescimento, segundo alguns indicadores, como os seguintes: cerca de 90% dos domicílios brasileiros possuem aparelhos de televisão e rádio, mas menos de 10% deles são assinantes de TV paga; são publicadas por ano menos de 3 exemplares de revista para cada brasileiro; diariamente, circulam cerca de 500 títulos de jornais, com tiragem correspondente a um exemplar para cada 20 habitantes; existem mais de 3 mil emissoras de rádio, mas o mercado publicitário destina uma fatia inferior a 5% ao meio rádio.

O Quadro 8 resume os principais dados do setor no ano 2000.

Quadro 8 – A mídia no Brasil em 2000

Mídia	Dimensão
TV aberta	6 redes
	416 canais
	9543 retransmissoras
TV por Assinatura	5 operadoras
	70 canais
Rádios	987 canais FM
	1681 canais AM
Jornais	1990 títulos, sendo 491 diários
Revistas	1485 títulos, com 450 milhões de exemplares por ano
<i>Outdoor</i>	16,3 mil locais
	+ 32,0 mil cartazes
Cinema	Mais de 1500 salas
Mídia Exterior	Trem, ônibus, táxi, <i>backlight</i> , estádios, balão etc.
Internet	36,7 mil <i>sites</i>
	9 milhões de usuários

FONTE: LIMEIRA, 2004, p.80-81

Uma parte significativa do investimento em propaganda realizado no Brasil é alocada nos veículos de televisão. Este meio é tradicionalmente o mais poderoso no país, dado o seu alcance e poder de atração. A Tabela 4 mostra compara dados entre alguns países, quanto à participação nos investimentos publicitários:

Tabela 4 – Participação dos meios nos investimentos publicitários (2001) – em %

Meios	EUA	Japão	Alemanha	Inglaterra	Brasil
TV	38	46,1	24,3	29,8	58,5
Jornais	32,9	27,3	43,5	40,3	21,8
Rádios	14,2	4,6	3,8	4,6	4,6
Revistas	11,2	9,6	23,5	17,5	10,3
<i>Outdoors</i>	3,7	12,4	3,9	6,3	4,5
Cinemas	-	-	1	1,5	0,3

FONTE: ADVERTISING AGE, 2002.

É interessante notar que a utilização de meios impressos, como jornais e revistas, possuem índices superiores de participação no investimento publicitário nos países de maior escolarização. No Japão, o número elevado de gastos com *outdoors*, que pode indicar preços superiores, em relação aos outros meios.

A Tabela 5 identifica os principais veículos impressos no Brasil, divididos em revistas e jornais.

Tabela 5 – Circulação média de revistas e jornais (2003)

Ranking	Revistas			Jornais	
	Publicação	Periodicidade	Circulação	Jornal	Circulação
1	Veja	Semanal	1.107.273	Folha de S. Paulo	346.333
2	Seleções	Mensal	525.489	Extra	286.655
3	Época	Semanal	422.176	O Estado de S. Paulo	268.433
4	Superinteressante	Mensal	395.909	O Globo	266.185
5	Cláudia	Mensal	394.895	O Dia	210.499
6	Nova Escola	Mensal	392.906	Correio do Povo	183.077
7	Isto É	Semanal	363.483	Zero Hora	169.669
8	Playboy	Mensal	337.562	Diário Gaúcho	125.430
9	Nova	Mensal	288.096	Gazeta Mercantil	118.488
10	Revista MONET	Mensal	278.470	Diário de S. Paulo	99.644

FONTE: IVC apud LIMEIRA, 2004.

A Rede Globo, composta por 113 emissoras espalhadas no território nacional, concentra 53% do volume investido em propaganda televisiva. A veiculação nacional de um anúncio de 30 segundos no seu programa jornalístico em horário nobre tem preço de tabela de R\$ 166.690 (REDE GLOBO, 2005). Seguindo a líder na TV aberta, estão o SBT (20% de participação), a Bandeirantes (10%) e a Record (8%), de acordo com dados do IBOPE (2001). A dominância da Rede Globo em audiência e investimento é o maior responsável pela força das Organizações Globo, 35º maior conglomerado de mídia do mundo (Tabela 6). Destaca-se também que grande parte dos grupos internacionais mencionados na tabela atuam fortemente no mercado brasileiro.

Tabela 6 – Maiores conglomerados de mídia do mundo (2001)

Ranking	Grupos de Mídia	Receita (US\$ bi)
1	AOL Time Warner	38,2
2	Walt Disney Co.	25,3
3	Vivendi Universal	25,2
4	Viacom	23,2
5	Bertelsmann AG	19,1
6	News Corporation	13,8
7	AT&T Broadband	9,8
8	Comcast Corp.	9,7
9	Sony Corp.	9,3
10	Cox Enterprises	8,7
11	Clear Channel	8,0
12	Thomson Corp.	7,2
13	Reed Elsevier	6,6
14	DirecTV Inc.	6,3
15	Gannett Co., Inc.	6,3
16	Pearson PLC	6,0
17	NBC	5,8
18	Reuters Group	5,6
19	Tribune Co.	5,3
20	USA Networks Inc.	5,3
35	Globo Organization	3,2

FONTE: ADVERTISING AGE, 2004.

Foram registradas no Anuário de Propaganda (MEIO & MENSAGEM, 2004) 2.297 agências de propaganda no Brasil em 2003. Destas, 595 (que representa aproximadamente 26% do total) estão instaladas em São Paulo. Dentre as 50 maiores agências do país, em termos de investimento em mídia, apenas sete não são paulistas, sendo que as 20 primeiras posições são dominadas por empresas deste estado (MEIO & MENSAGEM, 2004). Estas vinte maiores agências foram responsáveis pela alocação de R\$ 3,68 bilhões em mídia, o que equivale a um terço dos investimentos totais no Brasil (R\$ 11,03 bilhões, convertidos pela cotação média do dólar em 2002). De acordo com o Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP, 2005), o eixo Rio – São Paulo concentra 80% da receita bruta anual da indústria da comunicação.

Seguindo as categorias indicadas por Porter (1989) em seu modelo do diamante, pode-se compreender melhor esta concentração geográfica:

Condições de fatores. São Paulo apresenta mão de obra qualificada e abundante para a prestação de serviços na indústria da propaganda. O estado se configura, ademais, como centro cultural efervescente, disseminando diversas manifestações regionais brasileiras, assim como tendências transnacionais. A natureza criativa do trabalho em propaganda é favorecida pelo contato próximo com produtos culturais, o que qualifica São Paulo

como um ambiente propício para o desenvolvimento desta atividade: são 235 salas de cinema, 121 salas de teatro e 72 museus espalhados pelo município (SEADE, 2004);

Condições de demanda. É possível notar que a relevância de São Paulo no mercado nacional de propaganda acompanha a sua forte posição no desenvolvimento econômico do país. Dados do IBGE (2004) mostram que o Estado foi responsável por 32,55% do PIB brasileiro em 2002. O número reflete a presença de grandes empresas atuando na região e de um mercado consumidor amplo e de alto poder aquisitivo. São Paulo é um destino comum do investimento direto estrangeiro no país. Empresas transnacionais, inseridas em programas internacionais de comunicação coordenadas por suas matrizes, exigem alta qualidade no material de propaganda produzido. Força econômica e demanda sofisticada consistem em oportunidades para as agências de desenvolvimento de vínculos de alto valor e de longo prazo com seus clientes;

Indústrias correlatas e de apoio. Há, na região Sudeste, uma concentração dos principais fornecedores de serviços às agências brasileiras. Gráficas como a Burti e a Pancrom; produtoras como a O2 e a Duetofilmes; e meios de comunicação como a Rede Globo e a Editora Abril têm sede em São Paulo e no Rio de Janeiro, onde desenvolvem relacionamentos próximos e intensivos com as agências. A proximidade permite que as indústrias se beneficiem do desenvolvimento tecnológico em conjunto, assim como de projetos planejados e executados de maneira integrada. É importante destacar que o Brasil possui veículos de comunicação poderosos como a Rede Globo de Televisão, que detém 99,84 % de penetração dos lares brasileiros, exporta seus programas para mais de 130 países e mantém desde 1999 a TV Globo Internacional, canal acessível em 46 países por meio de transmissão digital (REDE GLOBO, 2005). A Revista Veja, produto mais importante da Editora Abril, é uma das mais lidas no mundo e possui tiragem de mais de um milhão de exemplares semanais (HERNANDES, 2004, p. 13). Fortes indústrias correlatas ou de apoio favorecem a competitividade do setor da propaganda em nível internacional, e estimulam sua concentração no eixo Rio-São Paulo;

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A formação deste *cluster* forma um ciclo de retro-alimentação, em que a proximidade das empresas de propaganda tende a intensificar o poder da região no contexto do setor. A migração de profissionais de uma agência para outra, facilitada pela concentração geográfica, difunde o *know-how* e fomenta a competitividade. Marshall (1982, p. 234) já havia notado em 1880 (ano de publicação de *Princípios de Economia*), que o agrupamento geográfico de empresas de um setor proporciona condições ambientais favoráveis à cooperação e competição:

São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos de profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa.

Dos inúmeros critérios para se avaliar a qualidade da propaganda produzida em um país, os prêmios obtidos no Festival Internacional de Cannes é um dos mais utilizados no meio. Em 2004, o Brasil obteve a terceira colocação em número de “leões” (denominação dada à premiação, devido à representação do animal no troféu entregue aos vencedores), com 41. À sua frente, apenas o Reino Unido, com 70 prêmios e os Estados Unidos, com 60 (dados compilados das listas divulgadas em CANNES, 2004). Na categoria *Cyber Lions*, em que concorrem as campanhas desenvolvidas para a Internet, o Brasil foi o maior ganhador do ano, com 23 prêmios. Este desempenho atesta a presença do país na vanguarda criativa da propaganda, inclusive em uma área em expansão, que é a da interatividade da *web*.

A atividade da propaganda no Brasil, desde o seu nascimento simbólico com a abertura da primeira grande agência transnacional no país (a J. Walter Thompson, em 1929), evoluiu significativamente, fazendo surgir linhas criativas altamente adaptadas ao seu contexto cultural. Não tardaram a surgir agências nacionais, geridas por ex-funcionários das norte-americanas, que viriam a ganhar espaço durante a década de 1950. Assim, a entrada de agências estrangeiras por meio da aquisição de companhias brasileiras com posição consolidada de mercado passou a ser prática comum, intensificando-se na década de 90. Este movimento fica evidente a partir da Figura 9 que indica o número de agências estrangeiras entre as vinte maiores em atividade no país, de acordo com faturamento (ESPM, 1999, p. 63).

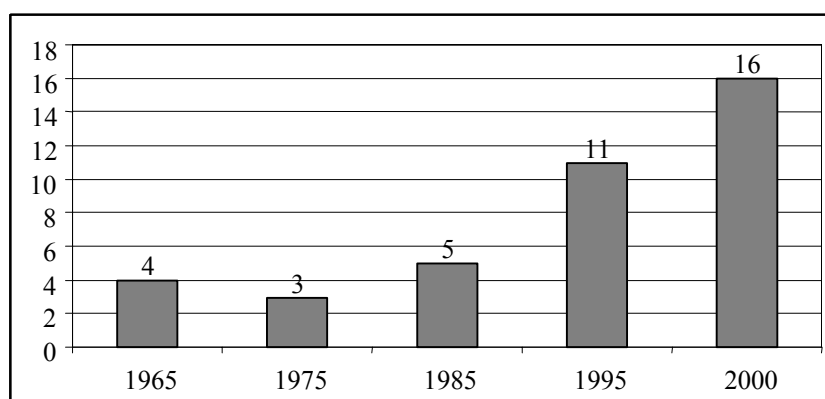


Figura 9 – Número de agências internacionais entre as 20 maiores agências no mercado brasileiro
 FONTE: ESPM, 1999, p. 63.

Nota-se que fatos da história econômica-política do país ajudam a explicar a mudança no cenário da indústria da propaganda, a partir da década de 60. Apesar da existência de algumas agências estrangeiras pioneiras no mercado brasileiro – inclusive responsáveis pelo primeiro impulso de desenvolvimento das técnicas de propaganda no país –, o ano de 1965 registra uma predominância das empresas de capital nacional. O golpe de 64 e a gestão protecionista do governo militar teve impacto no setor: enquanto os grandes grupos de comunicação começavam a se consolidar nos Estados Unidos e na Europa, o Brasil permaneceu isolado da integração mundial das redes de agências. Apenas três organizações de capital estrangeiro figuravam entre as vinte maiores, em pleno “milagre econômico”. Os faturamentos das agências nacionais cresceram, impulsionados pela bolha de produção e demanda e pelos investimentos governamentais intensivos em comunicação. O enfraquecimento da intervenção militar, que culminou na redemocratização do país em 1986 representou um novo momento para a propaganda. Em 1988, a BBDO, importante rede norte-americana de propaganda, comprou 20% do capital da Almap, uma forte agência originalmente nacional. Assim, iniciou-se um novo ciclo de entrada, fomentado ainda pela abertura econômica conduzida durante o governo Collor (década de 1990). Neste período, agências nacionais de médio porte começaram a sentir as pressões de internacionalização, refletidas nos alinhamentos globais dos maiores clientes. Como medida de sobrevivência, muitas buscaram parcerias com grupos estrangeiros, que por sua vez também viram uma oportunidade florescente de ingresso no Brasil. Neste período, a Euro RSCG, a Publicis e a DDB entraram no mercado nacional por meio de parcerias com a Carillo Pastore, Norton e DM9, respectivamente.

Aparentemente, a indústria brasileira de propaganda passou por ciclos que induziram as agências internacionais a empenhar estratégias de entrada diferentes. A insipiência do mercado e a vanguarda dos conceitos em propaganda trazidos dos Estados Unidos na primeira metade do século XX pediam por investimento direto, com abertura de filiais próprias, altamente dependentes de suas matrizes. A concorrência era escassa e a demanda por parte das empresas começava a se intensificar, principalmente devido ao incremento da produção industrial. Em um segundo momento, quando o número e a qualidade de concorrentes já era maior, a internacionalização do setor mais natural e os hábitos do mercado consumidor e de trabalho favoráveis à atividade da propaganda, os espaços de entrada se reduziram. A aquisição ou parcerias estratégicas passaram a ser os caminhos mais seguros e rápidos, ao associar a infra-estrutura das redes mundiais com o *know-how* e reputação das nacionais.

Hoje, o setor da propaganda é integrado por agências pertencentes a grandes redes mundiais. É possível observar no ranking descrito na Tabela 7 que há um predomínio de agências internacionais no mercado brasileiro (são de capital integralmente nacional apenas a DPZ e a Talent, dentre as listadas).

Tabela 7 – Ranking das agências de propaganda por faturamento (Brasil / 2002)

Ranking	Agência	Faturamento (em R\$ mil)
1	McCann-Erickson	319.935
2	Ogilvy Brasil	297.842
3	Bates	258.947
4	DPZ	246.100
5	J. Walter Thompson	243.442
6	ALMAP BBDO	240.937
7	Salles D'Arcy	224.851
8	DM9DDB	192.316
9	Giovanni,FCB	175.348
10	Talent	172.246

FONTE: MEIO & MENSAGEM, 2004.

Do ponto de vista das forças competitivas (conforme sistematizadas por PORTER, 1986), observa-se que o número crescente de agências de propaganda no Brasil indica barreiras de entrada que não são elevadas a ponto de fechar as portas a novos investidores: há relativamente pouca economia de escala dentro da propaganda local e os ativos utilizados no setor apresentam baixa especificidade (SCHOEMAKER, 1995). No entanto, a indústria mostra padrões de concorrência monopólica: há diversas empresas competindo com produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, mas que não são substitutos perfeitos; e há relativa facilidade de entrada e saída de mercado (PINDYCK e RUBINFELD, 2002, p. 422). Conforme visto no capítulo 3, a propaganda é uma atividade altamente dependente de reputação, pois há uma incerteza inerente ao próprio produto da propaganda: cada campanha deve ser diferente – e melhor – que as anteriormente produzidas. Novos entrantes que estiverem vinculados a nomes respeitados no mercado (como no caso da África, agência criada e presidida por Nizan Guanaes) terão melhores condições de brigarem pelas contas mais lucrativas. Deve-se notar que não apenas a competência criativa das empresas cria as diferenciações, mas também suas estruturas organizacionais, nas quais as grandes redes transnacionais obtêm vantagem considerável no atendimento de contas mundialmente alinhadas (e que representam o maior volume de investimento em propaganda). Um caminho freqüentemente adotado pelos novos entrantes é uma estratégia de nicho, em que a agência direciona seu escopo para empresas de um determinado setor ou de portes reduzidos. Essa

política garante espaço para pequenas agências, apesar de manter a concentração do setor, em termos de volume financeiro, naquelas que já têm espaço entre os maiores anunciantes.

Há substituição possível para a atividade de propaganda desenvolvida pelas agências. As alternativas de comunicação à propaganda podem ser – e tem sido cada vez mais – utilizadas, como a promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. É de conhecimento geral da indústria da propaganda que as verbas destinadas a esta ferramenta de comunicação têm sido declinantes, em função das mudanças de hábito dos consumidores finais. Novas formas de contato tem sido pensadas, o que leva ao fortalecimento das agências especializadas. Todavia, as soluções integradas de comunicação mostram-se mais eficientes, ao cercar o consumidor por diversas frentes, em momentos e de maneiras distintas (SHIMP, 2002). Assim, as grandes e algumas médias empresas buscam agências que tenham condições estruturais e orientação estratégica para a comunicação integrada, incluindo a propaganda. As fusões e aquisições no setor foram empenhadas pelas agências de propaganda, que defrontadas com as novas necessidades de seus clientes, incorporaram em seus grupos empresas atuantes em outras áreas de comunicação. O grupo McCann-Erickson possui em sua estrutura empresas dedicadas a eventos, mídia, marketing de relacionamento, consultoria e design de marcas, relações públicas, além da empresa-chave de propaganda. Não obstante a crescente utilização de novas ferramentas, a propaganda continua sendo o mais importante ramo da comunicação empresarial, conforme descreve o Quadro 9:

Quadro 9 – Participação das ferramentas nas verbas de marketing (2003)

Ferramenta	Participação (%)
Propaganda	48,0
Promoção	16,1
Eventos	7,5
Merchandising	6,7
Marketing direto	6,0
Pesquisa de mercado	5,3
Patrocínio	4,5
Internet	3,1
Marketing social	2,3
Outros	0,5

FONTE: Interscience apud BLECHER, 2003

Outra possibilidade, embora remota, de substituição das agências é o desenvolvimento das atividades de propaganda internamente. No entanto, o ganho de escala (em termos de custo e qualidade) proporcionado pela especialização do serviço torna a agência uma opção, em geral, mais atrativa. Os investimentos em mídia comprovam a constatação: o faturamento bruto dos

meios de comunicação de massa no Brasil foram da ordem de R\$ 11,06 bilhões, dos quais R\$ 9,18 bilhões foram obtidos via agência, o que equivale a 83% (PEREIRA, 2004).

Em relação ao mercado fornecedor, pode-se notar que seu poder de barganha tende a ser maior que o das agências. As principais razões para isso são: as agências dependem mais do serviço de gráficas e produtoras do que o contrário, uma vez que o mercado dos fornecedores é mais amplo que o da propaganda; a concentração destas indústrias é alta, principalmente no que tange às empresas habilitadas a prestar serviços qualificados; e a busca por excelência tem aproximado as agências de seus fornecedores, no desenvolvimento de novas soluções.

Os grandes clientes das agências de propaganda têm significativo poder de negociação, uma vez que os seus investimentos em comunicação influenciam pesadamente o faturamento das agências. Por exemplo, dos R\$ 259 milhões investidos pela Bates em mídia no ano de 2002 (valor que a posiciona na terceira colocação por este critério entre as agências no Brasil), R\$ 136 milhões, aproximadamente, foram alocados para seu maior cliente: Casas Bahia. Assim, apenas um cliente é responsável por 52% de toda a verba repassada pela agência aos meios de comunicação. Além disso, o número de grandes contas é limitado, fato que motiva as agências a adotarem estratégias de orientação para o mercado para gerar maior fidelidade.

Um dos temas mais discutidos no mercado da propaganda acerca do relacionamento entre agência e cliente é a forma de remuneração. Tradicionalmente – inclusive amparada por lei –, a comissão de 20% sobre os custos de veiculação foi a maneira mais utilizada de se remunerar as agências. No entanto, o crescente poder de barganha dos anunciantes forçou modificações no sistema de pagamento, que hoje apresenta predominância do *fee* mensal, um valor fixo pago à agência por seus serviços de planejamento e criação. De acordo com pesquisa da Interscience, 46% dos grandes anunciantes no Brasil utilizam esta forma (COMIN, 2005, p. 14). Cresce também a intenção de pagamento por *job*, isto é, por tarefa requisitada à agência. Esta forma de remuneração tende a acentuar as concorrências e diminuir a fidelidade do anunciante em relação à sua prestadora de serviços. Diminui-se, assim, os custos de mudança aos quais a empresa incorre e aumenta-se o seu poder de negociação junto às agências. Estas, por sua vez, incrementam seu *portfolio* de serviços na tentativa de se diferenciar e diminuir o grau de substituição da sua oferta.

4.5 Síntese do capítulo

Este capítulo se dedicou a descrever os principais atores da propaganda como um setor organizado da economia. A sua participação ativa na cadeia de valor das mais diversas indústrias – inclusive nas internacionalizadas – a torna fundamental na criação de vantagem competitiva das empresas. A expansão geográfica das redes globais facilita a gestão internacional dos programas de propaganda, a medida que cria os canais necessários à integração de conceitos e/ou execuções das mensagens. A presença maciça de agências estrangeiras nos *rankings* do mercado nacional indica que o Brasil participa ativamente do processo de internacionalização da propaganda, além de constituir um centro importante de investimentos da área. Deve-se destacar a participação do setor na economia brasileira, o que torna fundamental o estudo de seus agentes e seus mecanismos.

5 POLÍTICAS DE NEGÓCIO DA AGÊNCIA DE PROPAGANDA

5.1 Definições iniciais

Parte-se da constatação de que há diferença de desempenho entre as empresas. Não apenas os setores oferecem oportunidades diversas de lucro econômico como as organizações neles atuantes se distinguem no que tange aos resultados auferidos. Explicações na literatura são fartas – em última instância, é esse o objetivo dos estudos em Administração e Economia de Empresas. A disciplina de Política de Negócios (*business policy*), nos cursos de pioneiros da Wharton e da Harvard School, buscavam respostas na integração sistêmica dos departamentos funcionais, isto é, no produto gerado a partir da formação de organizações sociais (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994, p. 10). No entanto, a disciplina conduzida por professores titulares experientes carecia de sistematização teórica, constituindo matéria de bases essencialmente empíricas (RUMELT, 1974, p. v). O ensino e a produção acadêmica limitavam-se a descrição de casos e impressões vagas sobre a prática das empresas.

A partir de 1962, quando da publicação do clássico estudo *Strategy and structure*, de Alfred Chandler (1976), a administração estratégica começou a ganhar corpo como teoria. As políticas empresariais passaram a representar fatores estáveis de diferenciação entre as organizações, fornecendo à constatação inicial (“há diferença de desempenho entre as empresas”) explicações plausíveis, consistentes e, em muitos aspectos, generalizáveis. A associação entre estratégia, estrutura e o desempenho econômico gerou uma corrente de pesquisa que se difundiria de maneira notável nas décadas seguintes a este momento de eclosão do pensamento estratégico.

Este capítulo se dedica a detalhar alguns aspectos conceituais importantes para a compreensão das políticas de negócio no setor da propaganda. Também trata das principais estratégias de expansão internacional utilizadas pelas agências globais e as estruturas organizacionais adotadas para este fim.

5.1.1 Estratégia

Costa (2003, p. 42) fornece a seguinte definição para estratégia corporativa:

É o que a organização decide fazer para construir o seu futuro e cumprir seu propósito, em grandes linhas, levando-se em conta as restrições, oportunidades e ameaças no ambiente externo, os clientes e os concorrentes, atuais e futuros, e eventuais limitações e potencialidades de sua capacitação.

A concepção do autor pode ser visualizada conforme a Figura 10.

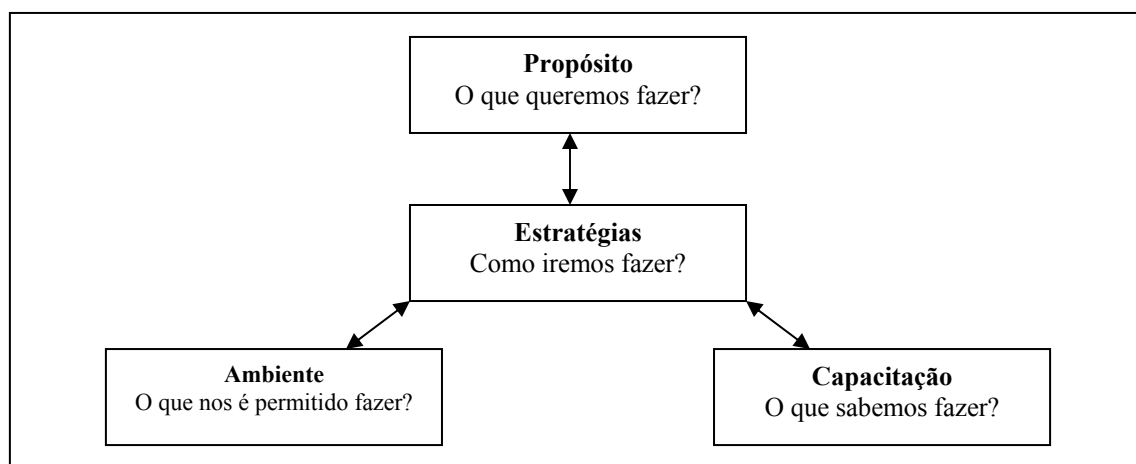


Figura 10 – O triângulo estratégico
 FONTE: Adaptado de COSTA, 2003, p. 42.

Para Costa (2003), a estratégia deve ser definida a partir de três elementos básicos: o propósito da organização, seu ambiente e sua capacitação.

Propósito. Diz respeito à natureza da empresa, sua missão e visão. Os caminhos que levam aos objetivos, isto é, as estratégias, estão sujeitas à orientação primeira dos gestores, que indicam para onde se deve ir.

Ambiente. São as condições externas a uma empresa – envolvendo clientes, concorrentes, leis e regulamentações, fornecedores etc. – cuja compreensão é essencial para se detectar oportunidades e ameaças que favoreçam ou limitem as suas ações.

Capacitação. São as condições internas de atuação da empresa. A identificação de pontos fortes e fracos contribui para o estabelecimento de prioridades e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

Para Chandler (1976, p. 13):

Estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos gerais de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos suficientes para se atingir estas metas e objetivos.¹⁴

Novamente, surgem termos como “objetivos gerais” e “longo prazo”. Mostra que estratégias, apesar de sua finalidade prática, constroem-se em níveis elevados da estrutura hierárquica, definidos por proprietários ou diretores com vista no que se pretende que a empresa seja no futuro. Ligam-se à gestão cotidiana da empresa, porém, no momento em que recomendam cursos de ação e definem a alocação dos recursos necessários para tal. Assim, a estratégia representa o canal por onde a filosofia da organização se dispersa em ações específicas de seus braços funcionais.

Por fim, a definição de Porter (1986, p. 16) dá ênfase particular à competição: “fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”. O “longo prazo”, aqui, está na conjugação futura da ação competitiva, enquanto que as “linhas gerais” são explícitas na expressão “fórmula ampla”. Novamente, a estratégia não se limita a modos vagos de pensar a organização, mas se atrela a aspectos práticos, como as metas e políticas a serem adotadas.

Apesar das freqüentes alusões ao futuro ou ao longo prazo, o mundo corporativo vive um período de intensas transformações, de estreitamento de ciclos de vida dos produtos e de aumento de incertezas ambientais. As organizações voltadas para o futuro, assim, abandonam a antiga concepção de que a estratégia deve prever passivamente o longo prazo; é necessário, de acordo com Hammel e Prahalad (1995), criá-lo. A competição não se dá pela base atual de consumidores, mas por um mercado futuro, moldado a partir de um conhecimento sólido das mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas do ambiente.

A incerteza ambiental conduz a uma nova postura estratégica, em que a flexibilidade e a agilidade de concepção e aplicação das políticas se tornam fatores essenciais para o sucesso organizacional. É preciso desenvolver habilidades coletivas de transformação dos estímulos externos em conhecimento interno. Com isso, a concepção estratégica se encontra na atuação diária de todos os funcionários, e não apenas nas instâncias superiores da estrutura

¹⁴ “*Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”.

hierárquica. Esse novo paradigma da Administração faz destacar a visão de Chester Barnard apud Hammond (1994, p. 98), segundo a qual a estratégia encontra-se difundida pela organização. Para o teórico, a formulação das decisões amplas da empresa não pode se concentrar ou especializar, para além de um baixo grau, nas mãos de poucos indivíduos.

5.1.1.1 Competências essenciais

Implícita à definição de estratégia, há uma noção de temporalidade. Entendida como um caminho a ser percorrido para se chegar a determinado objetivo, a estratégia pressupõe mudança, ações gerenciais transformadoras do estado atual. Hammel e Prahalad, em seu clássico *Competindo pelo futuro* (1995), tornam este aspecto temporal mais evidente. Argumentam que a busca pela sustentabilidade das empresas passa por uma revisão dos pressupostos competitivos por elas assumidos. Se as mais naturais orientações levam a uma luta por espaço nos mercados do presente, a continuidade das firmas implicam em uma condução dos esforços organizacionais em direção ao futuro.

Para os autores (1995, p. 43), competir pelo futuro implica em uma redefinição dos parâmetros de funcionamento de um setor, em diversos casos até na criação de indústrias completamente diferentes. O surgimento de novos produtos, processos produtivos e tecnologias tendem a produzir um efeito desintegrador sobre as regras que comandam um mercado, regras estas que deverão ser substituídas pelos padrões estabelecidos pela empresa líder. Assim, a competição por participação de mercado se torna menos importante para as empresas que buscam sustentabilidade do que a competição por oportunidades futuras.

A luta pelos mercados do futuro, no entanto, exige uma preparação distinta para as organizações que nela se empenham. As estratégias, que freqüentemente posicionam as empresas nos setores presentes, devem ser *regeneradas*, de modo a criar as competências essenciais (*core competencies*) que permitirão o alcance de posições privilegiadas nos novos mercados. Hamel e Prahalad (1995, p. 233) definem a competência essencial como um conjunto de habilidades (ou capacidades) desenvolvido por uma empresa que contribui significativamente para o aprimoramento do valor percebido pelo cliente.

A organização preparada para o futuro é aquela que desenvolve, na cultura de seus gestores, a idéia de que **desaprender** é tão importante quanto adquirir novas capacidades (Hamel e Prahalad, 1995, p. 69). A superação de antigos hábitos constitui um desafio considerável às empresas, já que existe uma tendência ingênua em acreditar que o que conduzirá ao sucesso futuro são os mesmos fatores que criaram a posição competitiva do presente. Desaprender, assim, é parte fundamental de uma arquitetura estratégica, ou seja, de um plano para a aquisição de novas competências essenciais. A estratégia se torna independente do determinismo que limita a visão de futuro da empresa; ela é a chave para o aumento da probabilidade de sucesso das organizações nos mercados de amanhã.

5.1.2 Estrutura

Se, por meio do pensamento de Coase (1988), a atuação isolada dos agentes econômicos é indesejável diante dos altos custos de transação envolvidos no livre comércio, decorre que as organizações coletivas se constituem de maneira a minimizar seus custos de hierarquia.¹⁵ Logo, a forma como os indivíduos de uma firma se relacionam pode determinar os limites e a eficiência do sistema produtivo. É a estrutura que arquiteta estes relacionamentos.

Chandler (1976, p. 14) define a **estrutura** como a organização para administrar as atividades e recursos da empresa. Ela inclui dois aspectos fundamentais: linhas de autoridade e comunicação; e os dados que percorrem essas linhas. Para Besanko, Dranove e Shanley (1996, p. 661), estrutura deve ser entendida como padrões gerais e persistentes de como uma empresa organiza suas tarefas, como seus funcionários a executam e por que meios são facilitados os fluxos de informação. Nestas conceituações, figuram como elementos importantes: autoridade, comunicação, coordenação e controle.

Interações entre as pessoas dentro de uma empresa podem ocorrer de diversas maneiras, definindo estruturas que organizam seus trabalhos coletivos. Tarefas podem ser exercidas

¹⁵ Para o economista, o mecanismo neo-clássico de regulação via preços é insuficiente para compreender a formação de organizações coletivas. A partir de seu questionamento inicial – por que as firmas existem? – Coase elaborou sua teoria de custo de transação e custo hierárquico, o primeiro referindo-se a situações em que atividades são delegadas a agentes externos e o segundo aos casos em que a empresa internaliza todas suas funções. Coase acredita que as organizações coletivas se constituem mediante o equilíbrio entre os dois tipos de custo, de forma a minimizá-los no conjunto.

individualmente, por meio de equipes auto-geridas ou por hierarquias de autoridade (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1996, p. 662). O **trabalho individual** premia seus participantes pelo resultado independente, cujas execuções não se entrelaçam. Utilizando uma metáfora do universo musical, os concertistas, mesmo que reunidos para tocar em um mesmo festival, executam suas peças individualmente, sem qualquer influência dos demais. **Equipes auto-geridas** têm por característica a interação entre seus membros, sem que haja um que exclusivamente coordene as informações e as tarefas. Retomando a metáfora, os conjuntos de câmara operam neste padrão, haja visto que inexistente a figura de um regente. Os repertórios são escolhidos em conjunto, as responsabilidades e recompensas são divididas entre os membros. Também, as tarefas apresentam relações, o que leva a um resultado maior que a simples soma das partes individuais. Finalmente, as **hierarquias** prevêm membros especializados na tarefa de supervisão e coordenação do trabalho dos demais. A orquestra é um exemplo, que centraliza na figura do maestro esta responsabilidade de coordenação. Não apenas as linhas de comunicação se estabelecem verticalmente, mas a autoridade migra para as instâncias superiores de hierarquia: o trabalho dos membros se submete ao plano geral traçado pelo regente. Na observação da prática, não se constata, porém, divisões tão nítidas dos tipos de relacionamento entre os membros de um grupo. Na maioria dos casos, há uma mescla destes modelos, sendo que um mesmo funcionário pode exercer trabalhos individuais, em grupo ou comandados por hierarquia, dependendo da natureza das suas atividades.

A principal vantagem do trabalho individual sobre o coletivo é a maior facilidade de controle e recompensas. Conforme Alchian e Demsetz (1972, p. 779), o problema econômico de mensuração de produtividade começa logo que duas pessoas passam a trabalhar juntas: “Na produção em equipe é difícil, apenas se observando o resultado final, definir ou determinar a contribuição de cada indivíduo para o produto dos esforços cooperativos”.¹⁶ A todo momento, cada funcionário confrontará a opção de se esforçar mais (e conseqüentemente ganhar mais) com a de afrouxar seu trabalho (perdendo remuneração, mas ganhando em tempo livre). A dificuldade de mensuração de produtividade no trabalho em grupo irá dividir o relaxamento de um dos seus membros entre todos, com reflexos no produto final. Desta maneira, caso não haja formas de controle e supervisão – que geram custos no mundo real –, o problema de mensuração se torna um problema de produtividade: haverá incentivos para o oportunismo, na forma de um “relaxamento” (*shirk*). Como eficiência econômica está intimamente associada a

¹⁶ “*With team production it is difficult, solely by observing total output, to either define or determine each individual’s contribution to this output of the cooperating inputs*”.

recompensas pela produtividade, o trabalho individual será preferido ao coletivo até o ponto em que o incremental de resultado deste supere os custos de organizar e disciplinar os membros da equipe.

Por outro lado, tanto equipes auto-geridas quanto hierarquias apresentam, diferentemente do trabalho individual, possibilidade de sinergias, isto é, o produto do esforço coletivo torna-se maior que a soma das partes. A diferença entre eles é que na gestão coletiva, as interações possíveis são muito mais numerosas do que em uma hierarquia. À medida que aumenta o número de indivíduos envolvidos, cresce também a complexidade de coordenação. Em uma célula organizacional de n pessoas, há $n(n-1)/2$ interações possíveis para equipes auto-geridas, enquanto que especializando um dos membros para a atividade de supervisão, são apenas $n-1$ (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1996, p. 663). A Figura 11 ilustra esta questão:

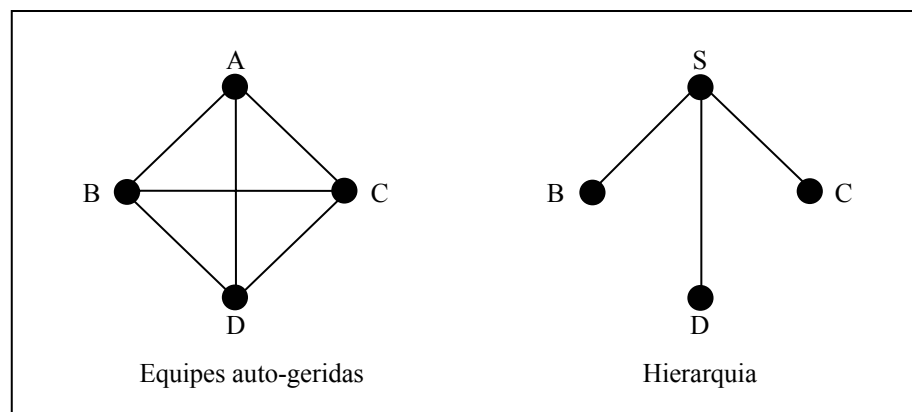


Figura 11 – Interações possíveis em equipes auto-geridas e hierarquias
 FONTE: Baseado em Besanko, Dranove e Shanley (1996, p. 663).

É importante destacar que esta característica não torna a hierarquia necessariamente mais desejável que as equipes auto-geridas. Estas podem produzir, devido à divisão de responsabilidades e compartilhamento de experiências, maior efeito motivacional. Também, interações mais frequentes e numerosas podem gerar resultados mais consistentes, além de aprimorar a qualidade das informações compartilhadas. Se a hierarquia reduz custos de coordenação e agiliza os processos coletivos, diminui os ganhos do contato intensivo entre as partes.

5.2 A relação entre estratégia e estrutura

A emergência de novas formas organizacionais nas décadas de 50 e 60 do século XX suscitou uma série de estudos sobre o que as motivavam. Em 1962, Alfred Chandler (1976) publicou seu célebre livro *Strategy and Structure*, no qual discute a possibilidade da estrutura se modificar em função das escolhas estratégicas dos gestores das empresas. A Figura 12 resume a sua contribuição:

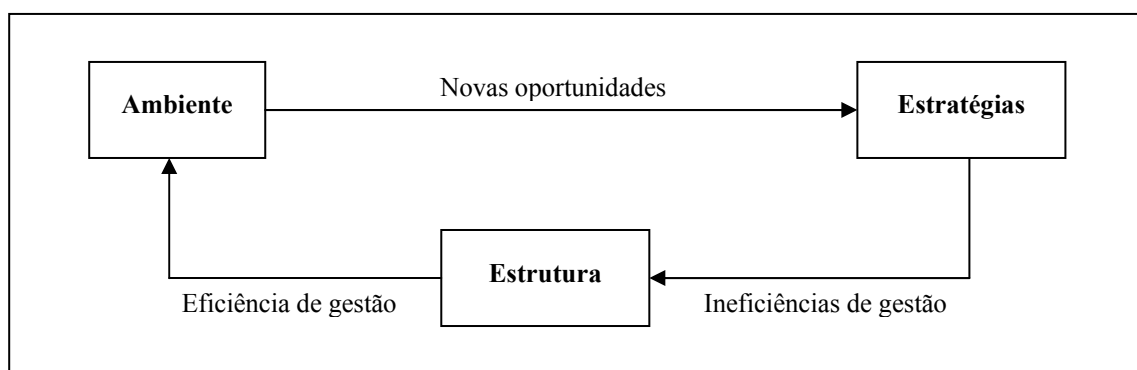


Figura 12 – Estratégia e estrutura segundo Chandler

FONTE: Baseado em CHANDLER, 1976.

A sobrevivência de uma empresa está condicionada à sua capacidade de adaptação a um **ambiente** de negócios, a partir do qual se extraem as oportunidades de crescimento. Chandler (1976, p. 14) identifica quatro **estratégias** por meio das quais as organizações se expandem:

- Incremento de volume;
- Dispersão geográfica;
- Diversificação (ampliação da variedade da oferta mercadológica);
- Integração vertical (incorporação de funções).

Todas estas estratégias, porém, resultam em aumento da complexidade das atividades empresariais. Nas firmas de pequeno porte, há uma concentração de funções na mão de poucas pessoas: o proprietário, que também é o executivo chefe, formula, implementa e realiza suas decisões. Entretanto, o crescimento impõe uma nova função especializada na coordenação de tarefas e alocação de recursos: a administração (*administration*, segundo CHANDLER, 1976, p. 9-11). Já que pressupõe a interligação global das decisões de negócios,

a administração não pode ser confundida com a gestão funcional dos fatores de produção, como compras, vendas, propaganda etc.

Chandler (1976) notou, a partir de quatro estudos de caso em profundidade e um levantamento com mais 70 empresas, que os padrões de crescimento adotados esbarravam em **ineficiências de gestão** criadas por suas **estruturas** administrativas, uma vez que cada estratégia exige uma organização que facilite os seus fluxos de comunicação e decisões. A idéia levou à seguinte proposição: empresas escolhem estruturas organizacionais que melhor convém para a implementação das estratégias elaboradas por seus executivos. De maneira sintética e retórica, **a estrutura segue a estratégia** (CHANDLER, 1976, p. 14). Nos casos que estudou, Chandler identificou o uso de estruturas multidivisionais (*M-form*) como resposta às estratégias de diversificação de grandes organizações americanas, em substituição ao antigo modelo funcional (*U-form*).

O autor (1976, p. 3) identificou quatro fatos de interesse, que concatenam as relações entre estrutura e estratégia:

O estudo de novas formas administrativas demanda uma investigação da história das empresas. É impossível dissociar as mudanças estruturais de uma organização sem conhecer suas idiossincrasias e sua trajetória. Isso implica em uma negação de modelos perfeitos de estrutura: elas dependerão sempre do contexto em que forem aplicadas.

Novas estruturas estão relacionadas ao modo como empresas se expandem. Esta é o princípio da estrutura seguindo a estratégia. As decisões de alocação e utilização dos recursos de longo prazo de uma empresa precedem as modificações da forma como os mesmos são administrados. Crescimento sem ajuste estrutural só pode levar a ineficiência econômica (CHANDLER, 1976, p. 16).

Padrões de crescimento seguem mudanças ambientais (econômicas, populacionais e tecnológicas). Se estratégias determinam estruturas, o que determina estratégias? Para o autor, a percepção de novas oportunidades no ambiente geram visões de como os recursos poderiam ser melhor aproveitados. Aumento de volume, expansão geográfica, diversificação ou integração vertical, portanto, são respostas criadas por executivos empreendedores para alterações do ambiente de atuação de suas organizações.

Mudanças acompanharam o estado da arte dos negócios americanos. Descontando os casos inovadores (marcadamente os quatro estudados por Chandler: Du Pont, GM, Pacific Oil e Sears), a grande parte das empresas que adotaram uma estrutura multidivisional o fizeram refletindo os modelos de sucesso. Para Rumelt (1986, p. 149), Chandler deveria ter sido mais enfático nesta questão, uma vez que a o conhecimento e compreensão da estrutura por produto era tão grande no final dos anos 60 que ela se tornou o modo mais plausível de organização das empresas mais complexas: estruturas também seguem a moda (“*structure also follows fashion*”).

Diversos teóricos, trabalhando sobre o referencial de Chandler (1976), desenvolveram novas visões sobre o relacionamento entre estratégia e estrutura. Williamson (apud KAY, 1982 e HAMMOND, 1994) aprofundou a sustentação teórica para a hipótese de que a estrutura segue a estratégia, por meio de uma abordagem de custos de transação. Sob sua perspectiva, as estruturas multidivisionais mostravam-se superiores às funcionais, na medida em que reduziam dois efeitos intrínsecos dos indivíduos que compõem os mecanismos de governança: a racionalidade limitada e o oportunismo (WILLIAMSON, 1996, p. 82), examinados a seguir.

Para Chandler (1976), os ocupantes de altos cargos gerenciais dividem seu tempo entre decisões táticas e estratégicas. Sob uma estrutura funcional, problemas da gestão diária da empresa chegam com mais frequência a estes administradores, que pressionados pela sobrecarga de informações e deveres, relegam o planejamento de longo prazo. As decisões de alocação de recursos, tão necessárias à gestão estratégica e à saúde continuada da organização, cedem espaço às questões urgentes, que são táticas. Williamson (1996, p. 82) argumenta que o trabalho conciliatório entre o longo e o curto prazo na estrutura funcional representa **limitações à racionalidade** do gestor, dada a complexidade de suas atribuições.

Ao mesmo tempo, a estrutura multidivisional reduz o **oportunismo** (busca por interesses próprios com avidez), característica que tende a prejudicar os resultados globais da empresa em detrimento dos objetivos individuais dos gestores. Ao afastar a alta-administração das funções operacionais e rotineiras da organização, a estrutura “*M-form*” fornece a ela o tempo, as informações e até as condições psicológicas para o planejamento de longo prazo. As decisões importantes, assim, são menos suscetíveis a interesses pessoais, geralmente solucionados por medidas de curto prazo. Destaca-se no texto de Williamson a seguinte conclusão (apontada por KAY, 1982, p. 134):

A organização e operação de uma grande empresa com estrutura “*M-form*” favorecem a busca de metas e comportamento minimizador de custos mais claramente associados com a hipótese neoclássica de maximização de lucros, em detrimento à alternativa “*U-form*”.¹⁷

Outra abordagem que vai ao encontro da máxima de Chandler é a de Kay (1982). Para o autor, há uma relação causal entre estratégia e estrutura; porém, a primeira não é suficiente para determinar a segunda. Um terceiro fator deve ser considerado: o ambiente (Figura 13).

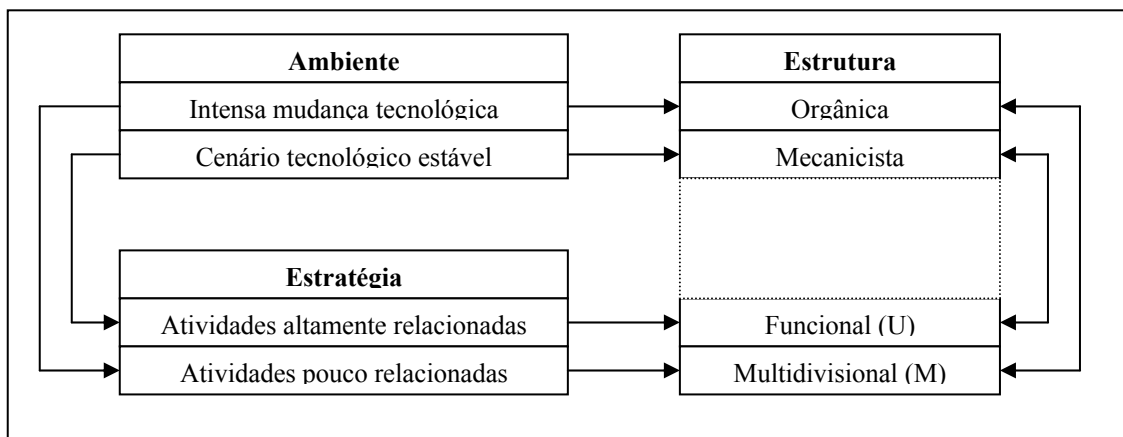


Figura 13 – Tríade ambiente / estratégia / estrutura

FONTE: Baseado em Kay, 1982, p. 140.

Kay (1982, p. 133) argumenta que a estrutura possui duas dimensões, cada uma influenciada por fatores diferentes. O *continuum* da estrutura mecanicista à orgânica é determinado pela intensidade de mudança tecnológica do ambiente de atuação da empresa. Em meios de alta estabilidade tecnológica, estruturas mecanicistas (interações hierárquicas bem definidas de comunicação, controle e autoridade) tendem a apresentar respostas superiores; em contrapartida, mercados de alto nível de inovação tecnológica favorecem firmas que operem sob estruturas orgânicas (interações em forma de rede, possibilitando consultas laterais, em vez de ordens e instruções verticais). Regras e hierarquias bem definidas garantem atuações previsíveis e eficientes, quando não há muita mudança ambiental. Todavia, conforme o ambiente proporciona situações inesperadas aos funcionários de nível operacional, a empresa mecanicista tenderá a empurrar as decisões para o alto, sobrecarregando os diretores com os problemas de curto prazo. Nesse caso, a estrutura orgânica diminui os gargalos de decisão no topo da pirâmide hierárquica.

¹⁷ “The organisation and operation of the large enterprise along the lines of the *M-form* favors goal pursuit and least cost behaviour more nearly associated with the neoclassical profit maximisation hypothesis than does the *U-form* organizational alternative.”

A segunda dimensão da estrutura é a sua forma, M ou U. O fator estratégia é fundamental para a escolha entre elas: se as atividades demandadas por cada unidade estratégica de negócio forem altamente relacionadas, há um incentivo à estrutura funcional. No caso oposto, a multidivisional é recomendada. É importante destacar que também a estratégia é influenciada pelo ambiente (em conformidade com a concepção de Chandler). Kay (1982, p. 138) acredita que ambientes de intensa inovação tecnológica favorecem estratégias de baixa semelhança das atividades; cenários estáveis geram estratégias de funções altamente relacionadas entre si. Dessa forma, as configurações mais prováveis são de estruturas orgânicas multidivisionais, no caso de ambientes turbulentos, e estruturas mecânicas funcionais, em meios tecnológicos estáveis.

A proposição de Chandler quanto à causalidade entre estratégia e estrutura, porém, não é unânime na literatura. Há uma linha de pensamento que sustenta que a estrutura molda a escolha das estratégias, na medida em que limita as suas possibilidades em torno das forças e fraquezas da organização (MACHADO NETO, GIRALDI e ALMEIDA, 2003).

Hammond (1994) diante da hipótese de que a estratégia seguiria a estrutura, buscou teorizá-la sob o enfoque da “agenda da firma”. O autor argumenta que a idéia de Chandler e aprofundada por Williamson de que a alta administração sofre com uma sobrecarga de informações não constitui o problema fundamental da organização funcional. O tipo de informação que chega a eles é mais importante do que a quantidade. Para Hammond (1994), a estrutura da empresa define que informações chegarão ao topo da hierarquia e, conseqüentemente, servirão de subsídios para as decisões estratégicas.

Se a estrutura de uma empresa representa suas linhas de comunicação e autoridade, e se a agenda da firma (sua pauta de discussões) é criada a partir de trocas de informações (comunicação) e das requisições dos superiores para seus subordinados (autoridade); então se pode assumir a agenda da empresa como a sua estrutura. Um exemplo dado por Hammond (1994) pode clarificar a idéia (Figura 14 e Tabela 8).

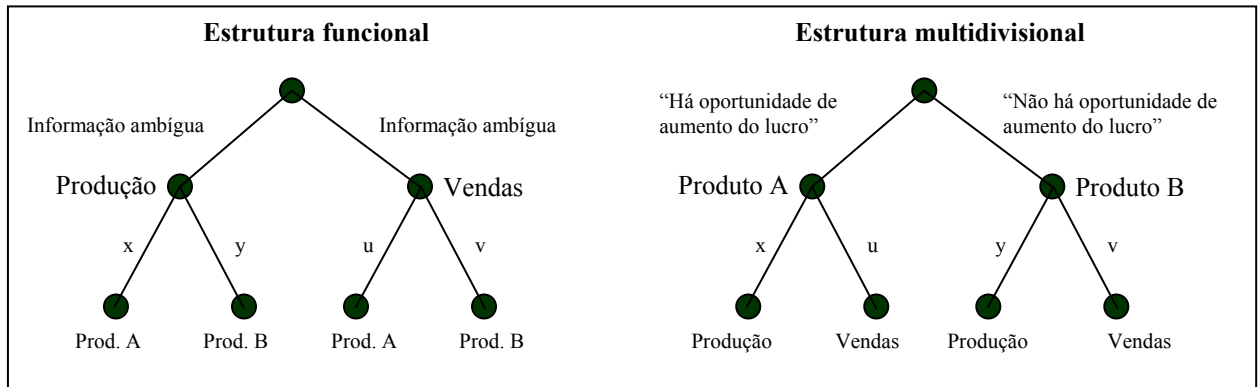


Figura 14 – Estrutura como a agenda da firma
 FONTE: Baseado em Hammond, 1994, p. 114-115.

Tabela 8 – Legenda para a Figura 14

Políticas de produção = { x ; y }	
x	Há possibilidade de redução de custos
y	Não há possibilidade de redução de custos
Políticas de vendas = { u ; v }	
u	Há possibilidade de crescimento de vendas
v	Não há possibilidade de crescimento de vendas

FONTE: Baseado em Hammond, 1994, p. 114-115.

O gestor que encabeça o processo decisório, em ambos os casos de estrutura, recebe de seus subordinados as informações sobre as quais pautará suas deliberações empreendedoras (ou seja, de alocação de recursos de longo prazo). É possível notar que o conteúdo das informações que ele recebe se altera em função da estrutura hierárquica da organização. No primeiro caso, os gerentes funcionais receberão e, portanto, transmitirão mensagens ambíguas: ao mesmo tempo há e não há possibilidades de redução de custos ou aumento de vendas. No segundo, os gerentes de produto receberão informações conclusivas: o produto A oferece oportunidade de aumento de lucros, enquanto o B não. Assim, a estratégia sob a primeira estrutura pode ser de continuidade das políticas vigentes, enquanto que na segunda, a tendência é de intensificação dos esforços em A e, eventualmente, o abandono de B.

Assumindo que a estrutura influencia as estratégias que serão adotadas, a intensificação dos movimentos de fusão gera a necessidade de se compreender melhor cada organização envolvida. Estruturas determinam os direitos sobre controle de ativos e recursos; se as duas firmas em processo de fusão têm estruturas diferentes, suas percepções sobre controle de ativos e recursos também o será, minando decisivamente as possibilidades de sucesso da parceria (MACHADO NETO, GIRALDI e ALMEIDA, 2003).

5.3 Estratégias de internacionalização das agências de propaganda

A internacionalização das agências de propaganda torna o setor um campo privilegiado para o estudo de estratégias e estruturas organizacionais. A complexidade das decisões que levam uma agência a expandir sua área de atuação para o exterior implica em intrincados processos de análise prévia e controle. Diversos fatores devem ser considerados, incluindo a readaptação organizacional à nova realidade posta no momento em que a firma se torna internacional. Assim, as estratégias que conduzem as agências em direção a uma constituição global de seus negócios estão necessariamente atreladas aos desenhos de estrutura.

Considerando-se que estratégias e estruturas estão profundamente relacionadas, cabe estabelecer, dentro do contexto das agências de propaganda, as principais estratégias de internacionalização. Serão tratadas as seguintes abordagens: subsidiárias (investimento estrangeiro direto), fusões/aquisições e formação de *holdings*. Elas sintetizam as estratégias de entrada e propriedade listadas por Weinstein (1977), em seu modelo apresentado no capítulo 3 do presente trabalho. Faz-se necessário ressaltar que estas são formas para a adoção das estratégias genéricas de dispersão geográfica (já que se trata de um processo de expansão internacional) e incremento de volume (pois implica em crescimento da carteira de clientes e de trabalhos encomendados por eles), apresentadas por Chandler (1976).

5.3.1 Subsidiárias (investimento estrangeiro direto)

Agências como a McCann-Erickson e a DDB Needham estão presentes em inúmeros países por meio de investimento estrangeiro direto. Esta é a forma mais antiga de internacionalização, utilizada, por exemplo, pela J. Walter Thompson em seu ingresso no mercado brasileiro durante a década de 20. Este tipo de investimento tende a gerar filiais de propriedade exclusiva da rede, sem a participação de outros agentes.

As primeiras expansões internacionais na propaganda ocorreram em uma época em que grande parte dos países hospedeiros encontravam-se em estágio muito precoce, no que tange à infra-estrutura dos meios de comunicação e à qualidade do capital humano disponível. Este

cenário favorecia o investimento direto por dois motivos principais: os agentes locais não representavam efetiva concorrência, pois seu nível de conhecimento das técnicas de propaganda era baixo, em comparação com o já desenvolvido *know-how* norte-americano; *joint-ventures* e outras soluções inter-organizacionais eram inviabilizadas pela ausência de potenciais parceiros, com qualidade técnica suficiente para sustentar a reputação de marca das grandes agências estrangeiras. Além do investimento financeiro, a operacionalização das novas filiais submetia-se a uma rígida estrutura centralizada, em que a matriz se mantinha como único ponto de referência. Por isso, os principais executivos da J. Walter Thompson e da McCann no Brasil foram, durante muito tempo, estrangeiros.

A entrada gradativa de agências de propaganda e o avanço do modelo de produção industrial nos países em desenvolvimento criaram as condições para a consolidação de um setor nacional dedicado à atividade. No Brasil, uma geração de novos publicitários foi formada nos *workshops* e no dia-a-dia das agências estrangeiras, o que propiciou o surgimento de novas organizações 100% locais. A disseminação dos aparelhos televisores e o florescer das emissoras, bem como o aperfeiçoamento de outros meios de comunicação de massa, estimularam a competitividade e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado no país. Ao longo deste período de transição, a entrada de agências estrangeiras não cessou. O que se pôde observar, no entanto, foi uma mudança gradual das estratégias de entrada adotadas. O investimento direto estrangeiro paulatinamente abriu espaço às parcerias estratégicas, seja na forma de alianças, seja em fusões e aquisições.

A entrada por meio de subsidiárias é a que mais permite controle por parte da marca-mãe. Ela tende a gerar estruturas centralizadas, em que há pouca autonomia das filiais em relação às decisões da matriz. Investimentos diretos estrangeiros permitem, também, os melhores fluxos de informação e minimizam os conflitos de cultura organizacional, tão comuns nas parcerias.

5.3.2 Fusões e aquisições

A teoria organizacional oferece uma série de justificativas para se realizar fusões ou aquisições (SIMON, MOKHTARI e SIMON, 1996, p. 70): economias de escala e escopo substantivas; aumento do poder de mercado; criação de sinergias; crescimento do poder de barganha e do *know-how* compartilhado; e maior capacidade de financiamento. No setor da

propaganda, esta estratégia de entrada em mercados estrangeiros se tornou bastante comum, ao se mostrar como uma forma rápida e segura de crescimento (DUCOFFE e SMITH, 1994, p. 15). Ao adquirir agências detentoras de conhecimento específico em cada mercado e com presença e reputação consolidadas, as grandes redes multinacionais encontravam um atalho para uma posição competitiva no exterior.

Não obstante as aparentes vantagens de se adotar a estratégia de incorporações, variados estudos tem questionado a eficácia dos resultados destas empresas. Em levantamento realizado por Ducoffe e Smith (1994), as comparações entre as receitas brutas de agências que realizaram uma fusão com outras que permaneceram separadas demonstraram que o desempenho destas foi superior nos quatro anos seguintes ao estabelecimento das parcerias. Se no ano da fusão as receitas dos grupos em estudo e os de controle eram semelhantes, no período posterior constatou-se perda relativa de receita para as agências fundidas. Simon, Mokhtari e Simon (1996) chegaram a resultado semelhante, mostrando que no curto prazo as fusões podem ser mais custosas do que benéficas. Deve-se ressaltar, porém, que ambos os estudos aqui citados utilizaram casos de fusões dentro de um mercado doméstico, e não em um contexto internacional.

Além do resultado financeiro, a constituição de grandes redes por meio de fusões e aquisições pode prejudicar o desempenho operacional da agência. A pressão burocrática inerente às estruturas de grande porte tem sido apontada como responsável pelo tolhimento da criatividade da propaganda. A busca por resultados mensuráveis e de curto prazo faz com que a dupla de criação se torne avessa ao risco, produzindo campanhas convencionais, característica geralmente indesejada nos investimentos de comunicação (DUCOFFE e SMITH, 1994, p.18; LESLIE, 1995, p. 409-410; KIM, 1995, p. 214; LESLIE, 1997b).

As crescentes pressões financeiras trazidas por fusões globais levaram a maiores jornadas de trabalho, menores salários, força de trabalho reduzida e competição intensa entre os funcionários. (...) A competição significa que os funcionários do lado criativo assumirão menos riscos e, portanto, o trabalho criativo em grandes agências globais tenderá a ser mais conservador. (LESLIE, 1995, p. 409-410).¹⁸

Se são prejudiciais para os negócios envolvidos, por que as fusões e aquisições persistem? Uma possibilidade é a resposta às forças de internacionalização dos clientes das agências.

¹⁸ “The increased financial pressures brought on by global mergers has led to longer hours of work, less pay, smaller work forces, and fierce employee competition. (...) The competition means that employees on the creative side take fewer risks and thus creative work in large global agencies tends to be more conservative”.

Entrar em mercados estrangeiros pode configurar uma estratégia orientada ao cliente, em que a presença multinacional representa a possibilidade de se oferecer um serviço de natureza global. A afirmação de Anderson apud Kim (1995, p. 198) exemplifica de maneira precisa as motivações de mercado na estratégia internacional da McCann-Erickson:

Geralmente, a McCann-Erickson tem crescido internacionalmente em paralelo a seus principais clientes internacionais. Alguns destes nós temos atendido há 50 anos em vários mercados internacionais. Não tem sido a nossa estratégia abrir um escritório em um novo país e então procurar por clientes. Geralmente, abrimos escritórios para atender clientes existentes que se tornaram ativos nestes mercados.¹⁹

Outra razão para a intensa movimentação das agências em direção a fusões e aquisições é a competitividade acentuada no mercado mundial de propaganda. Muitas agências têm adquirido outras como forma de ganhar contas estratégicas (LESLIE, 1995, p. 406). Uma terceira explicação para o fenômeno é oferecida por Simon, Mokhtari e Simon (1996, p. 79), para quem “problemas de agência” interferem nas opções estratégicas dos diretores. Outros interesses particulares, como a possibilidade de maiores salários ou cargos de maior prestígio, podem nos momentos de decisão se sobrepor aos interesses gerais da empresa.

5.3.3 Formação de *holdings*

Se nas décadas de 50 a 70 as fusões e aquisições privilegiaram a união entre uma grande agência com outras pequenas e médias, os anos 80 viram as integrações entre duas (ou mais) grandes redes, fenômeno conhecido no mercado da propaganda como mega-fusões (KIM, 1996, p. 200). Assim, formaram-se as *holdings* (ou conglomerados), entidades financeiras que abarcam sob seu guarda-chuva diversas agências operadas de maneira independente. Também concentram agências especializadas em outras ferramentas de comunicação, facilitando assim projetos de marketing integrado. As *holdings* procuram aliar a eficácia financeira (por meio dos ganhos decorrentes da concentração de capital) a uma eficiência operacional da comunicação integrada. A Tabela 9 traz uma listagem das principais *holdings* de comunicação, ordenadas de acordo com sua receita mundial.

¹⁹ “In general, McCann-Erickson has grown internationally in parallel to key international clients. Some of these we have served for over 50 years in various international markets. It has not been our strategy to open an office in a new country and then look for clients. We generally open offices to serve existing clients who have become active in these markets.”

Cabe destacar que a McCann-Erickson optou, tradicionalmente, pela abertura de filiais, e não pela aquisição ou fusão com outras agências. No entanto, as mesmas motivações podem também levar a escolha por alianças.

Tabela 9 – Maiores conglomerados de comunicação, de acordo com a receita mundial (2002)

Ranking	Grupo	Sede	Principais redes de agências	Receita (em US\$ mi)
1	Omnicom	Nova Iorque	BBDO, DDB e TBWA	7.536
2	Interpublic	Nova Iorque	McCann-Erickson, FCB e Lowe	6.203
3	WPP	Londres	J. W. Thompson, Ogilvy & Mather, Y&R	5.781
4	Publicis	Paris	BBH, Fallon, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi	2.711
5	Dentsu	Tóquio	Dentsu	2.060
6	Havas	França	Euro RSCG, Arnold	1.841
7	Grey Global	Nova Iorque	Grey Worldwide	1.199
8	Hakuhodo	Tóquio	Hakuhodo	860

FONTE: baseado em ADVERTISING AGE, 2002.

Além de representar uma solução de natureza financeira no mercado da propaganda, as *holdings* surgiram como uma maneira de melhor compor uma oferta global de serviços de comunicação aos clientes mais importantes. No entanto, para não incidir no problema de contas conflitantes, adotou-se por parte da empresa-mãe uma neutralidade diante da carteira (BECKETT, 2002, p. 13): cada rede que integra a *holding* funciona autonomamente, cabendo a esta a gestão da marca financeira e o fomento da expansão de suas agências. Assim, constituiu-se uma espécie de concorrência interna ao grupo. Deve-se notar, porém, que em tempos recentes, a posição de neutralidade tem sido abandonada por algumas *holdings*, que favorecem seus maiores clientes. Este tipo de atuação é percebido como promotora de cartéis anticompetitivos e provoca reações negativas por parte dos demais anunciantes (BECKETT, 2002, p. 14).

5.4 A estratégia de espelhamento nas agências de propaganda

A competitividade pelas contas globais mais lucrativas tem levado as agências internacionais a adotarem medidas visando a fidelização de seus clientes corporativos. Vardar e Paliwoda (1993) constataram que, na busca por anunciantes com alto potencial de gastos com propaganda ao redor do mundo, as agências modificavam suas estruturas organizacionais refletindo a departamentalização exercida pelo cliente. A este fenômeno, os autores atribuíram a denominação de “espelhamento” (*mirroring effect*), exemplificado na Figura 15.

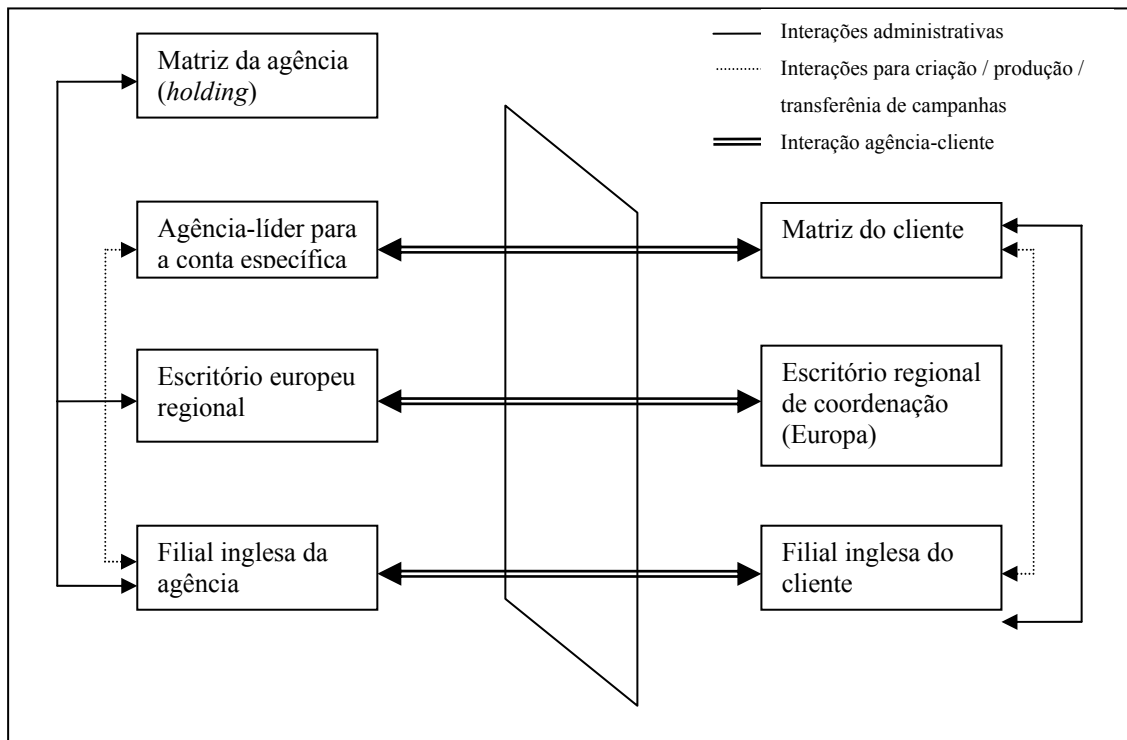


Figura 15 – Espelhamento das estruturas dos clientes corporativos

FONTE: Baseado em VARDAR e PALIWODA, 1993, p. 56.

A criação de departamentos regionais de coordenação é um exemplo claro em que agências mimetizaram as estruturas organizacionais de seus clientes. Os diretores das redes de propaganda julgavam necessário oferecer ao anunciante contrapartes em todos os mercados e nas principais diretorias de marketing, para que as campanhas transacionais ocorressem de maneira coerente e localmente sensível.

As principais razões para a existência do espelhamento das estruturas são: maior eficiência operacional (evita sobreposições de responsabilidades e atribuições); a importância dos clientes de grandes verbas publicitárias; e a criação de relacionamentos de longo prazo, uma vez que a flexibilidade estrutural da agência pode sinalizar, a seus clientes, boa vontade e cortesia (VARDAR e PALIWODA, 1993, p. 63).

O fenômeno do espelhamento também aparece em Saltz (1994, p. 18), porém desvinculado dos esforços de internacionalização:

(...) o grupo de gestão de contas frequentemente é estruturado para espelhar a organização do anunciante. O propósito disto é criar para cada nível (da empresa contratante) uma contraparte na agência com o mesmo grau de *expertise* e responsabilidade com quem podem tratar.²⁰

A autora explica que o procedimento de mimetização é comum nas agências de propaganda, pois facilita os fluxos de comunicação entre as organizações. É possível imaginar que este efeito também esteja presente no caso da gestão internacional de contas, o que endossaria a observação de Vardar e Paliwoda (1993) acima detalhada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em revisão de diversos estudos de estratégia, identificam a Escola Ambiental como uma das maneiras de entender a questão. Nela, o ambiente é tido como um conjunto de forças externas essencial na definição das estratégias adotadas pelas empresas. No entanto, o grau de determinação destas forças sobre as opções estratégicas não é unânime. A teoria institucional entende o ambiente como gerador de pressões – advindas de concorrentes, agências governamentais, clientes e outros – que, com o tempo, tendem a moldar estratégias semelhantes para todas as empresas que nele atuam. Desta maneira, resta pouco espaço de manobra para as organizações, que se vêem coagidas a “administrar pressões”. Já Oliver apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 217) entende que as empresas podem escolher dentre uma variedade de “respostas estratégicas” às condições ambientais. Isto implica em uma visão das condições externas como fatores de restrição, e não determinísticos.

O espelhamento pode ser identificado como uma estratégia de adaptação, em que o ambiente exerce papel fundamental. É com a mimetização de estruturas dos clientes que as agências estudadas por Vardar e Paliwoda (1993) facilitam os fluxos de comunicação necessários à criação de campanhas internacionalmente alinhadas. Não é claro, contudo, se este modelo é adotado por hábito (segundo classificação de OLIVER apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 117), isto é, seguindo normas invisíveis e dadas como certas, ou por opção clara entre diversas opções. A natureza qualitativa da pesquisa não permite generalizações imediatas e requer o exame de outras possibilidades de atuação, se existirem.

Não há estudos que relacionem este tipo de reação das agências de propaganda com a estratégia que as mesmas adotaram em sua expansão internacional. Todavia, é possível

²⁰ “(...) *the account management group is often structured to mirror the organization of the advertiser. The purpose is to give each level an agency counterpart with the same level of expertise and responsibility on whom he can call*”.

especular que as agências que escolheram abrir filiais em seus diversos países de atuação tendem a possuir maior facilidade de adaptação de suas estruturas. Assim, seriam as mais propensas para adoção de espelhamentos.

5.5 Síntese do capítulo

Estrutura e estratégia são temas extremamente relevantes para o estudo do desempenho das organizações. Do ponto de vista teórico, o relacionamento existente entre os dois conceitos mobilizou um grande número de pesquisadores e continua sendo extensamente discutido.

A internacionalização constitui fator adicional de complexidade nos estudos de políticas de negócios, pois amplia as possibilidades de atuação das empresas. Por integrar um setor de serviços corporativos, a agência de propaganda tem de lidar com os seus próprios processos de expansão internacional, mas também devem atentar às estratégias e estruturas de seus clientes.

O espelhamento, fenômeno tratado em poucos materiais bibliográficos, figura como interessante objeto de pesquisa, dada sua relevância no atendimento bem-sucedido de contas internacionais. Observado por Vardar e Paliwoda (1993) em agências de propaganda britânicas de atuação pan-européia, é possível que também se revele nas redes de origem norte-americana de alcance global. A pesquisa de campo a seguir descrita debruçou-se sobre essa possibilidade.

PARTE II:
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Esta parte do trabalho se dedica ao detalhamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo empenhada, bem como à discussão de seus principais resultados, a luz da teoria levantada anteriormente. A pesquisa científica, como bem frisa Kerlinger (1980, p. 7), constitui uma “(...) investigação sistemática, controlada, empírica e crítica, de proposições hipotéticas sobre as supostas relações que existem entre fenômenos naturais”. Começamos, assim, por definir o problema que a orientou e a sua classificação na taxionomia investigativa.

6 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Gil (1988, p. 26-34), há algumas características que auxiliam na definição de problemas de pesquisa passíveis de investigação científica. O autor enumera cinco aspectos a se atentar:

- O problema deve ser formulado como pergunta;
- O problema deve ser claro e preciso;
- O problema deve ser empírico;
- O problema deve ser suscetível de solução;
- O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.

A revisão da literatura empenhada na parte I serviu de sustentação teórica para a elaboração do problema de pesquisa. Constatou-se que, em curso há mais de 50 anos, a expansão internacional das agências de propaganda configura um fenômeno importante no contexto da globalização. A caracterização da propaganda como um serviço corporativo de primeira grandeza para as multinacionais faz com que as agências sejam percebidas como reflexo da intensificação dos fluxos mundiais de produtos, capital e idéias, bem como catalisadoras do progresso do capitalismo internacional. Incrustadas em um sistema econômico de nomes e marcas globais, repensam a todo momento suas formas de atuação, a fim de transformar as ações locais específicas em um grande evento de comunicação integrada. Por isso, a agência como escritório de criação de anúncios perde importância, abrindo espaço para as redes internacionais (agências com escritórios em diversos países) e *holdings* (grupos financeiros

que concentram várias agências, atuando como marcas independentes). As possibilidades das agências, portanto, expandem-se tanto em termos funcionais como estratégicos. São novos tempos, necessidades e estruturas: a organização enquanto corpo articulado de atividades é impelida a se reinventar, adaptando suas capacidades às contingências a que se expõe.

Nesse sentido, fica latente a questão, assumida no presente trabalho como problema de pesquisa. Considerando:

As agências norte-americanas instaladas no Brasil com filiais próprias;

O setor da propaganda, altamente internacionalizado, tanto por parte das agências quanto de seus clientes;

O período recente de cinco anos (1999-2004), pergunta-se:

É possível observar evidências de espelhamento no ajuste das estruturas organizacionais das agências de propaganda?

Analisando o problema acima enunciado sob a luz de cada um dos aspectos enumerados por Gil (1988), temos:

De fato, o problema foi formulado como uma pergunta, de maneira a facilitar tanto o entendimento da orientação principal de pesquisa quanto o próprio levantamento das evidências empíricas;

O problema é claro, na medida em que exclui ambigüidades ou palavras da linguagem comum. Também é preciso, ao delimitar o objeto de estudo e as dimensões que nele serão estudadas;

É um problema de verificação empírica, ao evitar formulações valorativas ou de engenharia (Gil, 1988, p. 29), que pouco prestam à investigação científica;

Há soluções possíveis para o questionamento. Uma coleta rigorosa de dados poderá fornecer as bases para uma resolução plausível da problemática levantada;

Por fim, a delimitação do problema de fato o torna cerne de uma pesquisa viável, do ponto de vista financeiro, temporal e intelectual.

Cabe, aqui, retomar a figura apresentada na seção introdutória desta dissertação, que ilustra a lógica orientadora dos temas tratados, desde a revisão da literatura até a definição do problema de pesquisa (Figura 16):

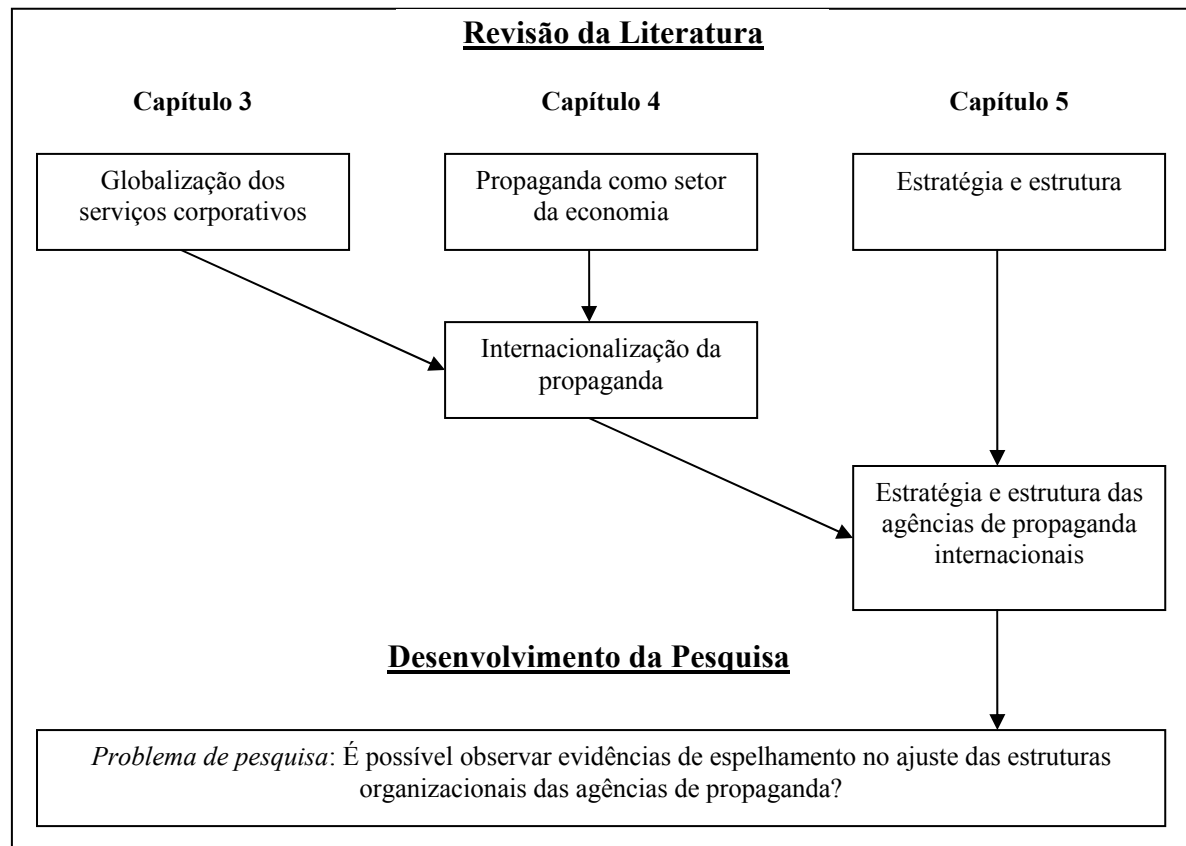


Figura 16 – Revisão da Literatura e estrutura do estudo

6.1 Definições Operacionais

Retomando alguns pontos já contemplados na revisão bibliográfica e aprofundando o tema, faz-se necessário restringir os elementos constitutivos do problema de pesquisa:

Agências de propaganda no Brasil. Trata-se de organizações que prestam serviços a anunciantes, concebendo, planejando, executando e determinando a veiculação de mensagens pagas e com patrocinador identificado, predominantemente via meios de comunicação de massa. Não foram abordadas as *holdings* de comunicação, pois estas não tendem a interferir decisivamente nas relações cliente-agência. Antes, analisou-se as próprias redes que, sob a égide de uma marca global, expandem seu alcance integrado

por diversos mercados nacionais. Escolheu-se focar os casos de agências norte-americanas que se internacionalizaram por meio de abertura de filiais próprias e com presença já consolidada no Brasil (comprovada por mais de 50 anos de atuação no mercado nacional). Por “norte-americanas”, entende-se as agências que começaram suas atividades nos Estados Unidos. A restrição acerca da estratégia de entrada se faz útil porque as diversas formas de conquista de mercados internacionais (rede própria, aquisições, fusões etc.) determinam estruturas distintas de difícil comparação.

Estruturas organizacionais. Devem ser entendidas como os arranjos de recursos materiais e humanos, bem como os sistemas de trabalho (pessoas, funções, cargos e planos) usados para administrar as atividades, atender acionistas e *stakeholders*, que visam a produção de resultados esperados. Pela limitação de escopo da pesquisa, a análise recaiu sobre a estrutura das filiais brasileiras, no contexto das redes internacionais. Em especial, buscou-se evidências de espelhamento nestas organizações, remetendo ao fenômeno observado e relatado por Vardar e Poliwoda (1993). Para tornar o problema mais operacional, pôs-se uma restrição temporal no estudo: foram pesquisados os ajustes estruturais ocorridos nos últimos cinco anos (1999-2004).

Evidências de espelhamento. Como este não é um conceito formalmente modelado, há dificuldades em estabelecer as características necessárias para identificá-lo. No entanto, a revisão da literatura traz algumas práticas que podem ser indicativas de uma intenção das agências em mimetizar as estruturas organizacionais de seus clientes. Considerou-se como evidências: (i) a adoção de estruturas flexíveis, que permitam rápida adaptação às estruturas de seus clientes (seguindo modelo demonstrado por Leslie, 1997b); (ii) o papel de agências-chave (*lead agencies*), assumido pelas filiais localizadas geograficamente próximas à sede do cliente; (iii) a implementação de coordenações regionais de acordo com o modelo de gestão internacional do cliente; e (iv) diálogos restritos geograficamente, em que a matriz do cliente interage predominantemente com a agência-chave, enquanto as filiais locais desenvolvem contato com as agências locais.

Internacionalização do setor da propaganda. Por setor, compreende-se tanto os movimentos de internacionalização das próprias agências, que progressivamente aumentam o seu alcance geográfico, como de seus clientes (anunciantes). Ao se falar desses movimentos, optou-se pelo termo internacionalização, em vez de globalização (mantido quando tratado como fenômeno social amplo), pois o primeiro é mais amplo, abrangendo tanto trocas pontuais entre nações quanto estratégias globalmente coordenadas (conforme detalhado na Parte I deste estudo).

7 METODOLOGIA DE PESQUISA

Na lógica da investigação científica, há determinados métodos de pesquisa que servem melhor a um problema do que outros. A partir do estabelecimento de uma questão, as características de sua formulação e das possíveis respostas a que o pesquisador chegará ao fim do projeto delineiam categorizações metodológicas que levarão às técnicas mais apropriadas. Gil (1988, p. 45) classifica as pesquisas científicas, dividindo-as em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

As **exploratórias** são adequadas quando há pouca familiaridade com o tema ou quando se necessita construir hipóteses. Seu principal objetivo é clarificar e aprimorar idéias ou *insights*. Logo, exige um planejamento flexível, aberto à introdução ou exclusão de etapas da pesquisa, dependendo das descobertas parciais. As pesquisas **descritivas** delineiam características de uma população ou fenômeno (Gil, 1988, p. 46). Podem, ainda, identificar relações entre variáveis associadas ao seu objeto de estudo. Tradicionalmente, utilizam-se de levantamentos quantitativos como fonte principal de dados. Já as **explicativas**, ou causais, constituem uma modalidade complexa e profunda de estudos. Procuram identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno, ou seja, visam explicar a razão das coisas. Este objetivo geralmente demanda procedimentos formalizados e controlados de pesquisa, o que tende a dificultar a utilização dessa modalidade nas ciências sociais (Gil, 1988, p. 47). O Quadro 10 sintetiza as principais características de cada abordagem:

Quadro 10 – Diferenças entre pesquisa exploratória, descritiva e causal

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivos	Gerar <i>insights</i> sobre uma situação; descobrir idéias gerais	Descrever características ou funções de um mercado	Determinar relações de causa e efeito
Características	Flexível, versátil	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes
Amostra	Relativamente pequena; subjetivamente selecionada para maximizar a geração de <i>insights</i> úteis	Relativamente grande; objetivamente selecionada para permitir a generalização de descobertas	Relativamente grande; objetivamente selecionada para permitir a generalização de descobertas
Necessidade de dados	Em geral, vaga	Bem definida	Bem definida
Análise de dados	Informal; tipicamente qualitativa	Formal; tipicamente quantitativa	Formal; tipicamente quantitativa

FONTE: PARASURAMAN, 1991, CHURCHILL, 1999 e MALHOTRA, 2001 apud LOURES, 2003, p. 93.

Ainda em termos metodológicos, uma pesquisa pode ser classificada como de cunho qualitativo ou quantitativo. Para Filstead apud Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 29), métodos

(...) quantitativos e qualitativos são mais que apenas diferenças entre estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados. Esses enfoques representam, fundamentalmente, diferentes referenciais epistemológicos para teorizar a natureza do conhecimento, a realidade social e os procedimentos para se compreender esses fenômenos.

No entanto, esta visão não constitui unanimidade entre os pesquisadores da metodologia. Há aqueles que acreditam na não-exclusividade entre os métodos, o que gera a possibilidade da combinação entre eles. Yin (2001, p.33-34) defende que não deve haver crenças filosóficas inconciliáveis para pesquisas quantitativas e qualitativas, visto que são bases distintas, mas complementares, de referência. Compartilham desta visão Laville e Dionne (1999, p. 43), ao afirmar que o debate entre a perspectiva positivista (quantitativa) e a humanista (qualitativa)

(...) parece freqüentemente inútil e falso. (...) A partir do momento em que a pesquisa centra-se em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto, segundo ele, para chegar à compreensão visada. Poderá ser um procedimento quantitativo, qualitativo, ou uma mistura de ambos. O essencial permanecerá: que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto de pesquisa, e não o contrário, com o objetivo de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados.

Diante das considerações e do objeto desta pesquisa, pode-se afirmar que o método utilizado consiste em uma investigação exploratória de cunho qualitativo. Esta classificação se justifica pela natureza do trabalho, cujo tema não possui bibliografia sistematizada, especialmente na produção brasileira. Assim, por meio da pesquisa, buscou-se chegar a *insights* sobre os efeitos da internacionalização das agências de propaganda e suas estruturas organizacionais.

Resta, ainda, definir a técnica utilizada pelo estudo. Yin (2001, p. 24) fornece três critérios ao pesquisador para auxiliá-lo na escolha do melhor método de pesquisa para cada situação (Quadro 11). O primeiro é a forma da questão de pesquisa. Revisitando o problema estabelecido para este estudo (*de que maneira as agências de propaganda no Brasil ajustam suas estruturas organizacionais diante da sua internacionalização?*), nota-se que ela se enquadra no tipo “como”.²¹ As três estratégias de pesquisa sugeridas pelo autor nestes casos são o experimento, a pesquisa histórica ou o estudo de caso.

²¹ A questão poderia ser reformulada, sem prejuízo para o seu significado, da seguinte forma: “*como as agências de propaganda no Brasil ajustam suas estruturas organizacionais diante da internacionalização do setor?*”.

O segundo critério decorre da seguinte questão: o problema exige controle sobre eventos comportamentais? A resposta no presente contexto é “não”, já que o processo de internacionalização não poderia ter suas variáveis manipuladas pelo pesquisador. Neste caso, exclui-se apenas a estratégia do experimento como possível método.

Por fim, o terceiro critério interroga: o problema focaliza acontecimentos contemporâneos? A globalização, a concentração do mercado da propaganda e a expansão das redes internacionais de propaganda constituem, de fato, fenômenos recentes e até em curso. Elimina-se o método da pesquisa histórica com esta perspectiva. Concatenando-se as informações obtidas pela resposta a cada um dos critérios de Yin (2001), chega-se ao estudo de caso como estratégia mais apropriada para o problema de pesquisa delimitado.

Quadro 11 – Seleção da estratégia de pesquisa

Critério	Forma da questão de pesquisa:	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Resposta	Como, por que	Não	Sim
Métodos indicados	<i>Estudo de caso</i>	<i>Estudo de caso</i>	<i>Estudo de caso</i>
	Pesquisa histórica	Pesquisa histórica	
	Experimento		Experimento
		Levantamento	Levantamento
		Análise de arquivos	Análise de arquivos

FONTE: Baseado em Yin, 2001, p. 24.

O estudo de caso pode ser entendido como uma pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, o que propicia um conhecimento mais detalhado que estratégias de levantamento (Gil, 1988, p. 58). Apesar de ser frequentemente qualitativo, pode trabalhar também com dados quantitativos, por vezes até se limitando a eles (Yin, 2001, p.33). De acordo com Gil (1988, p. 58-59), as principais vantagens de um estudo de caso são o estímulo a novas descobertas – ocasionado por sua flexibilidade e profundidade – e a ênfase na totalidade do fenômeno. As maiores limitações se referem à impossibilidade de generalizar as observações para outros casos, além da dificuldade da coleta e sistematização dos dados.

O estudo de casos apresenta algumas variações com relação ao número de unidades analíticas assumidas na pesquisa. O estudo de caso único se justifica em situações nas quais o objeto é tido como singular ou excepcional. Em contrapartida, os resultados tendem a ser de melhor qualidade quando se utiliza mais do que uma unidade de análise, comparadas entre si e em relação ao referencial teórico (DONAIRE, 1997, p. 11). É o estudo de casos múltiplos, variedade assumida na elaboração da presente pesquisa.

Duas agências de propaganda que atuam no Brasil por meio de filiais próprias serviram de objetos de estudo. Uma delas é a McCann-Erickson, cuja presença no mercado nacional pode ser traçado desde 1935. A outra é a J. Walter Thompson, tida como a primeira grande agência multinacional, por ocasião da abertura de sua filial britânica ainda no século XIX, além de ser uma das pioneiras do mercado brasileiro (seu escritório no país data de 1929).

7.1 A cientificidade no método de estudos de caso

Era comum observar nos meios acadêmicos certa descrença diante de pesquisas de natureza qualitativa, em especial os estudos de caso (YIN, 2001, p. 21-22 e BAUER, GASKELL e ALLUM, 2002, p. 26). A visão hierárquica de métodos de pesquisa estabelecia que na fase inicial de um estudo as análises qualitativas eram adequadas, dado o seu poder exploratório. No entanto, o desenvolvimento propriamente científico partia, necessariamente, das quantificações oferecidas pelos levantamentos estatísticos. Assim, pesquisas quantitativas eram tidas como mais importantes que as qualitativas para a constituição de qualquer teoria.

Mais recentemente, no entanto, a visão hierárquica perdeu força, diante dos resultados consistentes e contributivos de estudos de casos bem realizados. O método qualitativo ganhou autonomia e credibilidade, de maneira que o seu uso deixou o momento circunscrito da exploração para adentrar nas funções da descrição e explanação.

A cientificidade dos métodos qualitativos tem sua fonte na “generalização analítica”, diferentemente da “generalização estatística” dos quantitativos (YIN, 2001, p. 29; 53). Nestes, os dados amostrais são extrapolados de forma controlada para o seu universo. Já no estudo de caso, deve-se abandonar a idéia de amostragem. Um caso não é (nem procura ser) representativo de um universo. Ele é uma observação da realidade generalizável a proposições teóricas, e não a populações. Logo, em seu procedimento analítico devemos confrontar os resultados obtidos empiricamente com modelos previamente concebidos pela teoria.

As críticas ao estudo de caso como método de pesquisa, no entanto, persistem devido à escassez de literatura sobre sua sistematização. Para Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 26), a pesquisa qualitativa constitui um “pesadelo didático”, dada a pouca clareza de procedimentos

sugeridos ao autor. A preocupação maior das obras que tratam dos métodos qualitativos é a defesa da sua legitimidade, ficando em segundo plano a construção de um corpo consistente de guias de aplicação. Somando-se à sua recente validação como sistemática científica, a flexibilidade e abertura da pesquisa qualitativa dificulta a elaboração de manuais práticos.

Para aprimorar as avaliações de projetos de pesquisa, separando boas práticas das más (o que, em última instância, caracteriza um estudo como efetivamente científico), Yin (2001, p. 55) reproduz quatro critérios que podem servir para julgar a qualidade dos estudos. O Quadro 12 apresenta informações importantes de cada um. Para se fortalecer as conclusões deste estudo, buscou-se seguir os quatro testes durante todo o processo da pesquisa.

Quadro 12 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	- <i>utiliza de fontes múltiplas de evidências</i> - <i>estabelece encadeamento de evidências</i> - o rascunho do relatório do estudo é revisado por informantes-chave	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	- <i>faz adequação ao padrão</i> - <i>faz construção da explanação</i> - faz análise de séries temporais	Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade externa	- <i>utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos</i>	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	- <i>utiliza protocolo de estudo de caso</i> - <i>desenvolve banco de dados para o estudo de caso</i>	Coleta de dados Coleta de dados

FONTE: COSMOS Corp. apud YIN, 2001, p. 55.

Obs.: As táticas em itálico foram utilizadas neste estudo.

7.2 Instrumento de pesquisa e escolha dos entrevistados

Tipicamente, o estudo de caso tem por fonte privilegiada de informação as entrevistas pessoais não estruturadas (DONAIRE, 1997, p. 15). Trata-se de um meio adequado à obtenção de dados primários, no qual o pesquisador interage diretamente com o entrevistado, fazendo-lhe perguntas abertas sobre as quais este atesta sua opinião. A superioridade deste tipo de técnica em relação a questionários fechados ou não-pessoais é a profundidade das informações obtidas, característica fundamental no estudo de caso exploratório (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 249). Assim, pode-se notar que há convergência entre os objetivos estabelecidos para a pesquisa e a técnica utilizada para a coleta de dados.

Entrevistas pessoais não estruturadas seguem roteiros pré-estabelecidos com questões amplas, diante das quais o respondente poderá desenvolver sua posição da forma como julgar mais adequado. Questões abertas permitem maior abrangência no tratamento do problema, gerando mais possibilidades de *insights* por parte do pesquisador. No entanto, corre-se um risco que deve ser controlado na execução das entrevistas: o respondente pode encaminhar o diálogo para abordagens não contempladas pelo problema de pesquisa. Exige-se como qualidade do pesquisador, a fim de se evitar este desvio, a sensibilidade para balancear a flexibilidade das questões abertas com o rigor científico do estudo de caso. Logo, o pesquisador deverá estar apto a decidir quando aprofundar determinado fato e quando reorientar o curso da entrevista.

Seguindo sugestão de Yin (2001), foi criado um protocolo de pesquisa, cujos propósitos são de auxiliar na replicação dos procedimentos nos dois casos estudados e de assegurar que a coleta dos dados tenha aderência junto ao problema (Apêndice 1). É um importante instrumento para aumentar a confiabilidade do estudo, na medida em que garante mais consistência nos procedimentos operacionais.

Consta no protocolo o roteiro de pesquisa utilizado em todas as quatro entrevistas realizadas na investigação empírica. O roteiro foi estruturado em seis partes amplas:

Questões demográficas. São ligadas à caracterização da empresa pesquisada. Não foram feitas aos informantes-chave, mas a assistentes e assessores de imprensa das agências;

Motivadores de internacionalização. Perguntas que buscam esmiuçar a decisão de entrada nos mercados internacionais, especialmente no brasileiro. Por constituírem agências já consolidadas, estas informações têm caráter histórico, mais do que descritivo de fenômenos atuais;

Gestão internacional de contas. Tratam de aspectos gerais da atuação internacional das agências. Esta seção incorpora questões acerca da flexibilidade das estruturas organizacionais utilizadas pelas redes de propaganda para administrar o fluxo de informações e decisões para grandes contas;

Agências-chave (*Lead agencies*). São perguntas sobre a utilização do expediente de liderança da conta por parte de escritórios mais próximos da matriz de seus clientes;

Coordenações internacionais. Esta parte do roteiro contém as questões que detalham as estratégias e procedimentos operacionais usados pelas agências para administrar seus

processos internacionais. Avalia se os padrões de coordenação internacional seguem a organização empreendida por seus clientes;

Relacionamento matrizes-filiais. Contemplam a abrangência geográfica das contas intra e inter-organizacionais. Estas questões contribuem para a compreensão do *modus operandum* das agências no atendimento de contas mundialmente alinhadas.

Destaca-se que os últimos quatro blocos de questões acima apresentados se referem às evidências do espelhamento, conforme a literatura, buscadas nas organizações estudadas. Com este roteiro, foi possível contemplar as principais dimensões do fenômeno em revisão, procurando-se as semelhanças e diferenças em cada agência. Apesar de algumas adaptações serem necessárias dependendo do profissional entrevistado, a principal linha de condução do roteiro se manteve nos quatro encontros.

Quatro executivos, dois em cada empresa, foram contactados para o agendamento das entrevistas. Cooper e Schindler (2003, p. 252) recomendam que se procure obter três condições amplas, necessárias ao sucesso da coleta: “o respondente deve possuir as informações buscadas pelas questões-problema; o respondente deve entender seu papel na entrevista como fornecedor de informações acuradas; o respondente deve ter motivação adequada para cooperar”. Procurou-se selecionar os entrevistados dentre os funcionários que participavam de projetos internacionais na agência, de forma que todos possuíam informações importantes a respeito da questão-problema. Adicionalmente, o propósito das entrevistas (fundamentais no desenvolvimento desta pesquisa) foi comunicado com clareza. Diante do contexto, houve comprometimento de fidedignidade e acuracidade das informações transmitidas. A abordagem inicial foi por telefone, através dos números registrados em seus *sites*. Foram necessárias, aproximadamente, três ligações para o agendamento de cada entrevista, entre a apresentação do pesquisador e do projeto de pesquisa e a marcação da data e horário para os encontros. Pode-se considerar que houve boa receptividade por parte das organizações, que se mostraram abertas para fornecer as informações necessárias ao estudo.

Previamente às entrevistas, o roteiro de pesquisa foi enviado aos respondentes, de forma que soubessem *a priori* o propósito do encontro. Esta medida, recomendada por Yin (2001, p. 55), se revelou importante em pelo menos uma ocasião, quando um possível entrevistado, diante do roteiro, declarou-se inapto a responder às questões. Foi possível procurar dentro da

organização outro indivíduo que tivesse maior experiência na gestão de contas internacionais e, portanto, mais qualificado para realizar a entrevista.

Cada diálogo durou, em média, uma hora e aconteceram nos prédios de cada agência. As entrevistas foram integralmente gravadas e transcritas *ipsis literis*, procurando-se assim manter fidelidade aos conteúdos nelas desenvolvidos. É evidente que alguns elementos não-textuais da comunicação, como os movimentos do corpo, expressões faciais e parte da entonação, não podem ser registrados pelo gravador, gerando perda de uma parte da informação. Com as medidas acima descritas, todavia, procurou-se minimizar os prejuízos decorrentes da natural seletividade na atenção, retenção e percepção das mensagens. Diagramas utilizados pelos respondentes para ilustrar suas falas foram registrados em papéis avulsos, que puderam ser levados para servir de suporte às análises das entrevistas.

Privilegiou-se o contato com indivíduos ligados ao atendimento, por se tratar da área responsável pela coordenação dos trabalhos regionais e mundiais. A exceção foi a entrevista com Percival Caropreso; porém, sua presença se justifica pelo cargo que ocupa. Na posição de Vice-Presidente de Criação, assume responsabilidade coordenativa sobre diversos projetos de âmbito internacional na agência, o que lhe habilita a tratar do tema pesquisado. Com a expectativa de obter resultados consistentes com a pesquisa de Vardar e Paliwoda (1993), escolheu-se agências e entrevistados que trabalhassem com contas internacionais de grande porte, pois estas possuem amplo potencial de investimento em propaganda. Os autores constataram que o espelhamento era mais facilmente observado diante do atendimento a esse tipo de conta. O Quadro 13 resume as principais características das entrevistas.

Quadro 13 – Caracterização das entrevistas

Agência	Entrevistado	Área Funcional	Principais contas internacionais	Data da entrevista
McCann-Erickson	Percival Caropreso	Criação	Mastercard	13/09/2004
J. Walter Thompson	Carlos Pinto	Atendimento	Ford	23/12/2004
McCann-Erickson	Cláudio Gekker	Atendimento	Nestlé	29/03/2005
J. Walter Thompson	Vânia Ferreira	Atendimento	Brilhante (Unilever)	01/04/2005

8 ANÁLISE DOS CASOS

Neste tópico, seguindo método de coleta e análise sugerido por Donaire (1997, p. 12), realizou-se a análise individual de cada caso desenvolvido no estudo.

8.1 Caso nº 1: McCann-Erickson

Para este elemento de análise, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

Revisão bibliográfica sobre a história da agência no Brasil;

Análise documental dos materiais disponibilizados pela organização;

Entrevista com *Percival Caropreso*, Vice-Presidente Executivo da McCann-Brasil e da McCann-América Latina, Diretor Executivo de Criação da McCann-Brasil e Coordenador de Criação para América Latina & Caribe. Faz parte do *Board* Executivo da McCann-Mundial;

Entrevista com Cláudio *Gekker*, Vice-Presidente Executivo de Atendimento da McCann Brasil, Diretor de Grupo de Contas e Planejamento (Nestlé). Coordenador de Atendimento e Planejamento da conta Nestlé – que inclui alimentícios (Nestlé), produtos animais (Purina) e cereais matinais (CPW) – para a América Latina.

8.1.1 História

Para se compreender o nascimento da McCann-Erickson, é necessário analisar seus dois fundadores, Alfred W. Erickson e Harrison K. McCann, além da maior companhia dos Estados Unidos no início do século XX, a Standard Oil Trust.

Alfred Erickson iniciou sua carreira na propaganda em 1899, ao ingressar na Cleveland Baking Powder Co. Ocupava o cargo de diretor, quando se desligou da empresa na ocasião de sua fusão com a Royal Baking Powder. Após breve passagem na McCutcheon (uma rede de lojas de departamento), saiu para fundar sua própria agência, a Erickson Co., em 1902. Dentre seus primeiros clientes, atendeu a própria McCutcheon e algumas linhas de produto da Royal.

A agência, localizada próxima a Wall Street em Nova Iorque, propiciou o contato de Erickson com empresários e com a cultura do capital de risco – a proximidade de empresas correlatas e de apoio é uma das características que consagra os *clusters* como modelos industriais eficientes, de acordo com Porter (1989). Desenvolveu relacionamentos intensivos com seus clientes, em muitos casos assumindo cargos executivos ou consultivos nas empresas que atendia. A sua participação acionária em diversos clientes, somada à prosperidade de seus negócios em propaganda, tornaram Erickson um dos mais ricos profissionais da indústria em sua época, com o patrimônio pessoal estimado em US\$ 48 milhões em meados dos anos 20.

Harrison McCann começou em 1903 em uma pequena agência, mas logo migrou para o departamento de propaganda da New York Telephone Co. Em 1910, chegou ao cargo de diretor do departamento e despertou interesse de outras empresas. Em 1911, aceitou proposta da Standard Oil Company para chefiar suas atividades de propaganda.

Acontecimentos de outro escopo acabaram por reconfigurar o curso de sua carreira. O poderio econômico da Standard Oil incomodava uma parcela da classe política norte-americana, que se via incapaz de conter o seu crescimento, impulsionado pela explosão de consumo da gasolina, associado ao próspero mercado automobilístico. Em maio de 1911, a Suprema Corte dos Estados Unidos determinou o fracionamento da companhia, até então detentora de poder de monopólio. A medida resultou na criação de 34 empresas diferentes, dentre elas as poderosas Standard of New Jersey (matriz da antiga holding, logo renomeada Exxon), Standard New York (que se tornou a Mobil) e a Standard California (Chevron).

As atividades de apoio da companhia, incluindo a propaganda, viram-se em situação caótica diante das determinações legais de quebra da companhia. Antes centralizado na matriz de Nova Jérsei, o departamento de propaganda não teria como ser rachado entre as subsidiárias. A solução sugerida pelo próprio McCann foi a de separar o departamento inteiro de propaganda, criando-se uma agência independente que atenderia a todos os pedaços remanescentes da Standard Oil. Foi o primeiro caso de terceirização de grande porte da gestão da propaganda.²²

²² Informação oral de Percival Caropreso, em 13/09/04.

Já em 1912, nasceu a H. K. McCann Co., agência formada integralmente pelos funcionários do antigo departamento de propaganda da Standard Oil. O lema criado para a empresa até hoje permanece: *Truth Well Told* (A verdade bem contada). Um ano depois, a primeira filial da agência foi aberta em São Francisco, para atender com mais precisão a Chevron. Em 1915, Toronto inaugurou o braço internacional da rede McCann. Em 1927, as agências de Londres, Paris e Berlim consolidaram um relacionamento cliente-agência fundado sobre a fidelidade: onde quer que a Exxon atuasse, a McCann seguiria com a abertura de uma filial.

Em uma época de verbas declinantes de comunicação e dificuldades econômicas para muitos setores anunciantes, iniciou-se a primeira onda de fusões e aquisições no setor da propaganda, conforme citado na revisão bibliográfica. A McCann-Erickson teve origem justamente neste momento, com uma fusão que lhe assegurou, desde o primeiro dia, a presença na lista das dez maiores agências de propaganda dos Estados Unidos.

8.1.2 Desenvolvimento da filial brasileira

A expansão internacional prosseguiu, atingindo, em 1935, território brasileiro. A abertura da filial em São Paulo, sob a gerência de Armando de Moraes Sarmiento, seguiu o mesmo padrão que seus outros escritórios internacionais: o atendimento mundial das contas da Exxon (no Brasil, Esso). Logo, porém, o escritório local conquistou espaço no mercado em crescimento, o que levou à incorporação de contas por muito tempo desejadas na matriz, como por exemplo a Coca-Cola. A partir do trabalho realizado no Brasil, a conta da empresa passou a ser entregue mundialmente à McCann.

Outros importantes fatos do mercado brasileiro da propaganda se relacionam à McCann-Erickson. O patrocínio de programas de rádio teve como grande marco a veiculação do Repórter Esso, iniciativa da agência que perdurou por 40 anos no ar. Foi para o programa, de quatro edições diárias, que os *slogans* “O primeiro a dar as últimas” e “Testemunha ocular da história” foram criados e notabilizados (REIS, 1990, p. 320). Também as novelas receberam estímulo por meio do desenvolvimento de marcas lideradas pela McCann. Segundo Marcondes (2001, p. 112), o creme dental Kolynos foi uma das primeiras marcas a aparecer nos enredos das novelas, iniciando um movimento que hoje se conhece por *merchandising*

eletrônico (inserção de uma marca ou produto no decorrer do conteúdo editorial televisivo, seja participando do próprio enredo, seja divulgado formalmente pelo apresentador).

A influência de executivos brasileiros no contexto internacional da McCann demonstra a importância do escritório nacional dentro da estrutura mundial da rede. Armando de Moraes Sarmiento chegou à presidência da McCann-Erickson Internacional e, posteriormente, da unidade Estados Unidos, o mais prestigiado cargo dentro da organização. Jens Olsen, atual presidente da McCann Brasil, acumula o cargo de diretor geral América Latina e Caribe.

8.1.3 Caracterização da empresa

Razão Social: McCann-Erickson Publicidade Ltda.;

Fundada em: 02/02/1935;

Capital Social: R\$ 4.302.078;

Número de funcionários: 289 (só na filial de São Paulo);

Escritórios no Brasil: 4 completos (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre) e 8 associadas;

Escritórios no mundo: 207;

Número de países em que está presente: 133;

Número de contas globais (2003): 62 (1ª no ranking);

Investimento em mídia - Brasil (2002): R\$ 319.935.000 (1ª no ranking);

Maiores clientes: Nestlé, GM, Kibon, Ministério da Cultura, Kolynos, Johnson & Johnson, Glaxo Wellcome, L'Óreal, Gessy Lever, Gillette, Goodyear, Mastercard, Editora Abril, Esso, Telefônica, TIM, DuPont, Coca-Cola, Santander/Banespa;

Empresas de comunicação pertencentes ao grupo McCann Worldwide:

- McCann-Erickson: Propaganda;
- Universal McCann: Mídia;
- Torre Lazur McCann: Healthcare;
- MRM Partners: Marketing de relacionamento;
- Momentum: Branding de eventos;
- Future Brand: Consultoria e Design de marcas;
- Weber Shandwick: Relações Públicas.

8.1.4 Internacionalização da propaganda

A McCann-Erickson, representada neste estudo por dois de seus vice-presidentes, inseriu-se em uma lógica internacional de comunicação por acreditar que a presença em diversos mercados é um fator essencial de preferência dos grandes clientes com marcas internacionais. No entanto, esta percepção é antiga dentro da agência: a escolha dos mercados de entrada já eram, em sua origem, uma decisão orientada ao cliente. Conforme descrito no histórico, o relacionamento desenvolvido entre a McCann e a Standard Oil (Exxon) – mais tarde também entre a agência e a Coca-Cola – foi um claro motivador de internacionalização. Portanto, pode-se considerar que a expansão da rede da McCann ocorreu como meio adaptativo às estratégias internacionais de seus clientes. Nas palavras de Gekker (29/03/2005):

A estratégia da McCann é (ser) uma agência que tem um foco em marcas globais ou em companhias multinacionais de grande porte, porque ela nasceu desse jeito, nasceu com Esso, com Coca-Cola. Então, a herança da McCann é de acompanhar os seus clientes globais que estão se espalhando pelo mundo.

A análise histórica da agência gera indícios de um pensamento global na primeira metade do século XX. O alinhamento de contas é uma prática antiga na McCann, como nos casos supracitados. A conquista da conta brasileira na Coca-Cola, por exemplo, desencadeou um movimento mundial de parceria entre a empresa de bebidas e a agência. No entanto, apesar da precocidade da internacionalização, o sentido global das empresas e dos trabalhos de desenvolvimento de marcas tem se intensificado progressivamente, influenciando o *modus operandum* das agências. Para Caropreso (13/09/2004), isto se explica pelo fato da propaganda ser “apenas caudatária de movimentos econômicos que a antecedem”. Contudo, é possível que a existência de redes capazes de desenvolver trabalhos internacionais sirva como estímulo a outras empresas, que não as pioneiras, para se empenharem nos alinhamentos das contas. Assim, a propaganda seria, além de caudatária, propulsora das estratégias multinacionais. Gekker (29/03/2005) acredita que a McCann é mais globalizada que seus clientes. A agência possui mais escritórios ao redor do mundo que a Nestlé ou que a Coca-Cola, além de trabalhar com ferramentas e linguagem uniformizadas em cada um deles (o que ultrapassa a simples internacionalização).

A economia global, por sua vez, ganha força conforme as gerações se tornam menos provincianas. Caropreso (13/09/2004) coloca em termos de “competências globais”: a

sociedade lida cada vez mais facilmente com influências, informações e produtos de outros países e culturas. A incorporação de dados externos não é novidade; o que muda é a velocidade com que estes são inseridos dentro dos cotidianos locais. Considerando **local** como “o que está próximo, o que faz parte da vida da pessoa”, Caropreso (13/09/2004) afirma que o mundo satisfaz esta definição para as gerações mais jovens. O entrevistado conta um diagnóstico feito há cerca de dezoito anos, atribuído a um ex-presidente da MTV (Music Television), sobre os jovens ao redor do mundo:

Num subúrbio de Londres, às 5h da tarde, um moleque de 16 anos largado no quarto dele, calçando um tênis Nike 44, bermudão largo, uma camiseta com desenho de NBA no peito, vendo música (não escutando música) pela MTV, ao mesmo tempo que ele faz a lição de casa. No quarto dele tem pôsteres de bandas de rock de diferentes tendências e tribos, está tudo lá. Na sala ao lado, a cinco metros, 5h da tarde, os pais desse moleque estão tomando chá em silêncio. Essa mesma dimensão de tempo, 5h em Londres, meio dia em Pirituba, a câmara vai encontrar um moleque brasileiro, no quarto dele, calçando um tênis Nike 44, uma bermuda largadona, camiseta da NBA, vendo música na MTV e vendo os pôsteres no quarto dele das mesmas bandas de rock do moleque inglês. É meio dia. Na sala ao lado desse moleque em Pirituba, os seus pais estão almoçando em silêncio. A pergunta que o diretor da MTV fazia era a seguinte: quem tem mais em comum, os dois jovens entre si ou cada jovem com seus pais? Lembrando que entre os dois jovens existe um oceano no meio, quase 8.000 milhas de distância, diferenças de língua, moeda, cultura, formação escolar, tudo. Apesar de tudo isso, esses dois jovens tem muito mais em comum entre eles do que cada um deles tem com seus pais, com quem eles viveram a vida inteira (...).

A McCann acredita que, para ser forte internacionalmente, uma marca precisa ser forte em cada mercado local em que atua. Os entrevistados consideram necessárias operações locais, capazes de desenvolver peças de comunicação com sensibilidade regionais, porém mantendo um mesmo “DNA ou essência de marca”. As redes internacionais (como a própria McCann) são, assim, canais por onde transita essa essência, garantindo que as contas alinhadas mantenham a unicidade através dos mercados. Estruturada desta maneira, a McCann-Erickson pode atender diversos clientes internacionais, que compõem a maior parte de seu *portfolio*.

8.1.5 Estrutura organizacional para a internacionalização

A rede composta pelos escritórios da McCann-Erickson espalhados pelo mundo exige mecanismos de coordenação extremamente sofisticados, de modo a maximizar os ganhos advindos da sua estrutura internacional. Há implicações importantes, por exemplo, na cultura organizacional difundida e compartilhada pelas unidades locais. Para Caropreso (13/09/2004), a estratégia de entrada por meio de abertura de filiais próprias é a melhor forma de garantir a comunicabilidade entre os escritórios envolvidos em uma campanha internacional de comunicação. O entrevistado comparou a rede de agências com uma rede de computadores:

mais do que possuir *hardwares* conectados, é necessário que os *softwares* sejam compatíveis, de forma a permitir o compartilhamento de informações e o trabalho conjunto. A expansão da McCann, nessa lógica, propiciou o desenvolvimento de culturas, visões de negócio e até linguagens comuns entre os elos da cadeia internacional. Gekker (29/03/2005) confirma esta questão, exemplificando o fluxo de informações dentro da rede e entre as outras empresas do grupo através de ferramentas de análise e termos internacionalmente utilizados (“*demand chain*”, “*templates*”, “*Brand Health Check*”, “*Selling Strategy*”, “*Brand Optimization Maps*”). Cabe destacar que sistemas como este são necessários à adoção do espelhamento, pois facilitam a integração das operações locais de acordo com a divisão regional do cliente. Na seqüência, todavia, serão considerados apenas alguns aspectos da flexibilização da estrutura da agência, deixando-se de lado questões como a do comportamento coletivo na empresa.

8.1.5.1 Estruturas flexíveis

Por ser uma agência com foco eminentemente internacional, a McCann-Erickson buscou criar condições estruturais que a permitissem atuar desta maneira. Segundo Caropreso (13/09/2004), as estruturas das agências, inclusive a da McCann, têm adquirido características mais matriciais do que puramente funcionais. Isto aconteceu porque as próprias estruturas dos seus clientes mudaram, ou seja, há clara resposta às alterações ambientais refletidas na organização dos recursos da agência. O entrevistado atestou que “o modo de uma agência atuar tem de refletir, espelhar a estrutura e o modo como o cliente trabalha”, definição plenamente identificável com o conceito de espelhamento. Neste tipo de ambiente de negócios há um paradoxo: a mudança é o *status quo*. Nele, a McCann procura assumir estruturas flexíveis de organização, de forma a se remodelar cada vez que um cliente seu o faz. Outro fator que leva à adoção de sistemas flexíveis são as diferenças entre a atuação internacional de cada um dos seus clientes.

A distribuição de cargos aos funcionários da agência exemplifica os mecanismos matriciais de reporte internacional. Cláudio Gekker (29/03/2005) acumula as funções de Vice-Presidente de Atendimento no escritório de São Paulo e Diretor de Grupo de Contas e Planejamento. Esta última é exercida junto às três divisões da Nestlé atendida pela McCann: alimentícia, Purina (cães e gatos) e CPW (cereais matinais). Naturalmente, seu reporte administrativo é o Presidente da McCann no Brasil e América Latina, Jens Olesen. Contudo, há um reporte

matricial sustentado pela estrutura específica de atendimento à Nestlé, em que Gekker presta contas ao diretor mundial da conta Nestlé no escritório da McCann de Londres. De forma análoga, porém em escala regional, os diretores de conta local da Nestlé pela América Latina se reportam a Gekker, diretor regional da conta. Ao mesmo tempo, subordinam-se aos presidentes locais, em termos administrativos. A Figura 17 ilustra as relações aqui descritas:

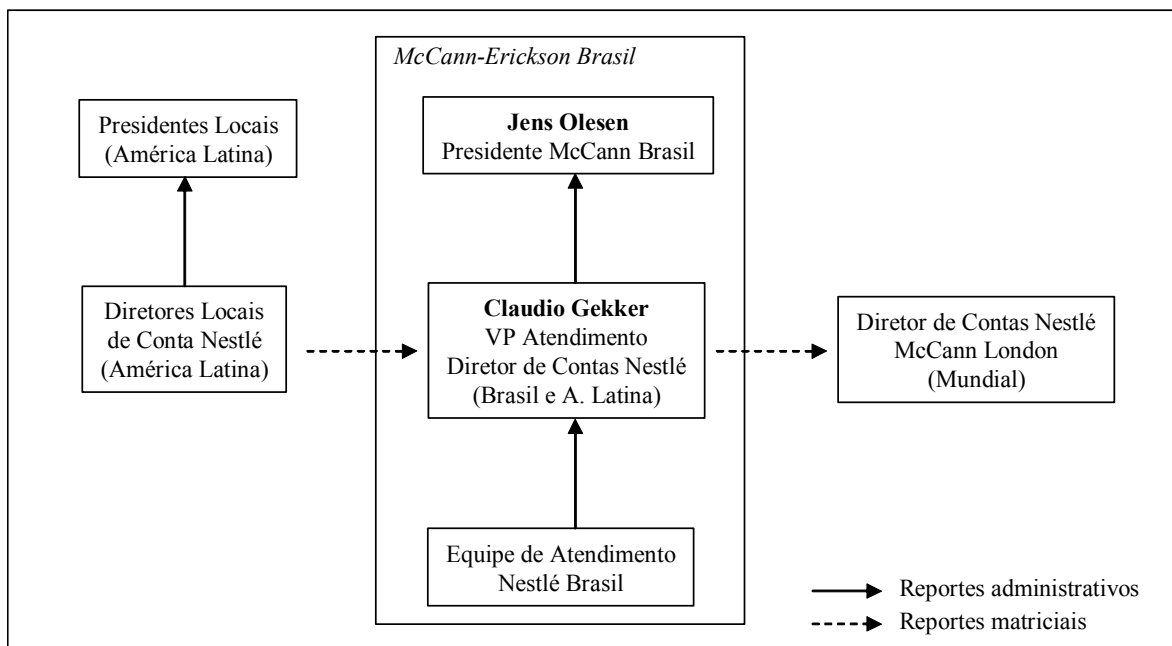


Figura 17 – Estrutura matricial de atendimento à conta Nestlé

Esta flexibilidade é imprescindível na estrutura da McCann para o espelhamento das estruturas de seus clientes. A possibilidade de se alçar os vice-presidentes de atendimento a diretores regionais ou mundiais de contas torna a rede da agência altamente adaptável às estruturas de poder assumidas por seus clientes. Sem a alternativa matricial, a rede internacional da McCann perderia responsividade em relação a seus clientes, heterogêneos entre si na composição dos blocos regionais de atuação e nas políticas de uniformização / customização de suas estratégias comunicativas. A título ilustrativo, pode-se comparar a estrutura montada para o atendimento da conta Nestlé com aquela da GM, cuja divisão regional difere da primeira. O grupo do qual o Brasil faz parte para a empresa é o bloco formado por América Latina, norte da África e Oriente Médio. Conseqüentemente, os reportes matriciais dentro da rede mundial da McCann se alteram para espelhar esta formação.

A dificuldade de empreender este processo adaptativo aumenta diante dos programas de comunicação integrada, cada vez mais desenvolvidos técnica e teoricamente. A resposta da

McCann a esta tendência é a formação de um grupo consistente de sete redes mundiais, especializadas em áreas específicas da comunicação (como propaganda, relações públicas, promoção de vendas etc). Apesar de constituírem organizações diferentes, sua interação é incentivada nos casos em que a situação do cliente indica para uma solução de comunicação integrada. Para isso, as ferramentas de planejamento e diagnóstico utilizadas pelos diversos ramos do grupo são compartilhadas, gerando maior facilidade de contato entre as redes. Entretanto, Gekker (29/03/2005) considera que as fronteiras organizacionais ainda são excessivamente restritivas ao trabalho de comunicação integrada. O grupo, aos poucos, caminha em direção a uma ligação mais plena de suas partes funcionais, constituindo equipes de trabalho circulares, em que especialistas de diversas áreas e empresas trabalham juntos sobre uma mesma conta. Experiências pontuais começam a ser realizadas na agência, ainda a título experimental, mas apontando para a configuração que a McCann pretende adotar no futuro. Os “*demand chain teams*” são a materialização deste pensamento. São equipes matriciais criadas por entre as redes funcionais do grupo McCann, cujo objetivo é destravar a demanda latente do mercado. Os estrategistas que as compõem advêm dos departamentos formais das empresas do grupo. Elaboradas as estratégias principais, o plano é repassado para uma outra equipe, mais operacional, que se incumbe de colocá-lo em prática.

8.1.5.2 *Lead agencies*

Não há, na McCann-Erickson, uma instância formal de trabalho coordenativo intitulada “*lead agency*”. No entanto, os papéis descritos por Vardar e Paliwoda (1993) são identificáveis na estrutura mundial da rede. Se não existem *lead agencies*, há “focos de excelência”, que são núcleos orientadores do processo de criação para determinadas contas. Novamente, evidências de espelhamento podem ser coletadas deste modelo, pois a determinação destes centros não é feita com base em preferências isoladas da matriz americana da agência, mas pela interação junto à estrutura geográfica do cliente. Um exemplo, no caso do alinhamento da conta da General Motors (marca Chevrolet), coloca a filial brasileira em posição internacional relevante. A McCann Brasil tem a sua equipe como referência criativa para as operações na América Latina, Norte da África e Oriente Médio, regiões agrupadas de acordo com a gestão internacional desenvolvida pelo cliente. Observações distintas podem ser feitas em relação ao atendimento da conta internacional da Microsoft. A gestão altamente centralizada na matriz do cliente se reflete na estrutura da agência, que fixa como centro de excelência e

responsabilidade a filial de São Francisco. A agência principal no atendimento da conta tende a ser a mais próxima à sede do cliente, e não necessariamente a matriz. A distância reduzida entre a McCann São Francisco e a sede da Microsoft no Vale do Silício proporciona maiores e mais fáceis trocas informacionais e relacionamentos profissionais.

O caso da Nestlé também demonstra a utilização de escritórios com papéis especializados na liderança do alinhamento. A enorme estrutura da Nestlé em Vevey, na Suíça, serve para a empresa como uma espécie de consultoria interna, de apoio e controle aos mercados locais. Sua atuação é fundamentalmente estratégica, monitorando eventuais desvios da essência da marca e disseminando as melhores práticas mundiais. Analogamente, a McCann de Londres – que assume posição de liderança internacional – também age estrategicamente, apoiando na construção de identidades nos mercados locais. De acordo com Gekker (29/03/2005), não há a função de mídia ou criação no escritório londrino para lidar com o cliente mundial.

8.1.5.3 Coordenações regionais

As coordenações regionais para os processos de alinhamento variam de acordo com as necessidades organizacionais dos clientes da agência. Em geral, quando há descentralização empenhada pelo cliente, as agências locais tendem a apresentar maior força. No caso de centralização, as coordenações ganham maior poder de intervenção sobre as atuações locais. Contudo, as coordenações geralmente têm por função apenas o fortalecimento das atividades geograficamente segmentadas, sem autonomia decisória nem responsabilidade de execução.

Caropreso (13/09/2004) relatou que para Mastercard, a filial da McCann em Miami sustenta posição de liderança coordenativa, buscando garantir fluidez e harmonização para os fluxos de comunicação e execução das tarefas no nível internacional. Todavia, a coordenação não se sobrepõe às gestões locais, que decidem, por exemplo, sobre a pertinência de veiculação de um filme internacional no contexto do mercado regional específico.

Apesar da freqüente autonomia das filiais locais, há casos marcantes em que as coordenações regionais e mundiais exercem poder decisivo sobre as atividades desenvolvidas em cada mercado. O atendimento da conta da American Airlines, por exemplo, é caracteristicamente centralizado na matriz norte-americana, de onde partem as principais diretrizes da

comunicação veiculada no Brasil. Novamente, esta relação criada na rede mundial da agência é decorrente de um espelhamento diante da estrutura altamente centralizada do cliente. Conseqüentemente, apenas as atividades de mídia são desenvolvidas no país, já que as tarefas principais de criação e atendimento são de responsabilidade da McCann Nova Iorque.

Gekker (29/03/2005) destacou que as coordenações regionais ou mundiais têm mais ou menos força diante dos escritórios locais dependendo das estruturas de poder de seus clientes. O reflexo estrutural observado na McCann refere-se mais à distribuição de poder decisório por entre as instâncias geográficas do cliente do que ao seu desenho físico. Assim, o espelhamento não se manifesta como uma repetição de departamentos regionais na agência em relação à empresa, tampouco de funcionários ou cargos específicos para cada região. Retomando o exemplo da American Airlines, é possível notar como a ausência de poder decisório na filial brasileira, em contraste com a intensa centralização na matriz, gera processos locais enfraquecidos e estratégias no nível mundial de alta complexidade.

As filiais locais têm papel preponderante no desenvolvimento de conhecimentos específicos que permitam agrupar os mercados de acordo com o setor que se anuncia. Gekker (29/03/2005) destacou que trabalhos bi ou trinacionais começam a ser desenvolvidos na América Latina, particularmente para os produtos da Nestlé. A existência de instâncias regionais e mundiais que coordenam os trabalhos locais torna-se imprescindível, pois é por elas que se comparam as características de cada mercado e a aplicabilidade de conceitos comuns neles. A Nestlé trabalha Nescafé, por exemplo, de maneira conjunta na Guatemala, Nordeste do Brasil e outros países de renda baixa na América Latina. Isto se torna possível a partir da constatação que nestes mercados há um problema comum de percepção de valor do produto. A coordenação regional da agência, neste caso, assume o papel de analista dos diversos mercados locais, buscando padrões que indiquem a possibilidade de economias de escala e padronização dos esforços de comunicação.

8.1.5.4 Diálogos geograficamente direcionados

O exemplo do Nescafé, acima descrito, dá destaque ao fato de que a globalização tende a gerar aumento de complexidade. Cada vez mais se procura desenvolver dentro da McCann processos complexos de planejamento e criação que já nascem regionais. Tem se tornado

comum a reunião de equipes de vários países, que tem por finalidade a discussão do DNA de uma marca, a ser aplicado em campanhas regional ou mundialmente padronizadas.

Ao contrário da suposição inicial, porém, o trabalho de coordenação regional dos planejamentos de comunicação não é realizado junto às instâncias regionais da Nestlé. Esta constatação adquire sentido quando se concebe, novamente, o espelhamento como mais dependente das estruturas de poder do que das estruturas físicas de coordenação internacional. Apesar da existência de instâncias regionais na empresa, o seu peso decisório no que tange a questões mercadológicas é limitado – sua atuação é bastante focada sobre decisões operacionais e produtivas. Apenas recentemente, a coordenação regional foi criada na McCann para atendimento da conta da Nestlé. No entanto, esta não tem por finalidade dar apoio às atividades regionais da Nestlé, mas sim à sua coordenação mundial, fortemente vinculada a atividades de desenvolvimento de marca (Figura 18). Desta forma, não há correspondência imediata entre as instâncias geográficas da McCann e da Nestlé; alternativamente, há ligações dependentes das estruturas de poder criadas a partir da dinâmica local / regional / mundial da empresa cliente, no que se refere à gestão de marca e comunicação.

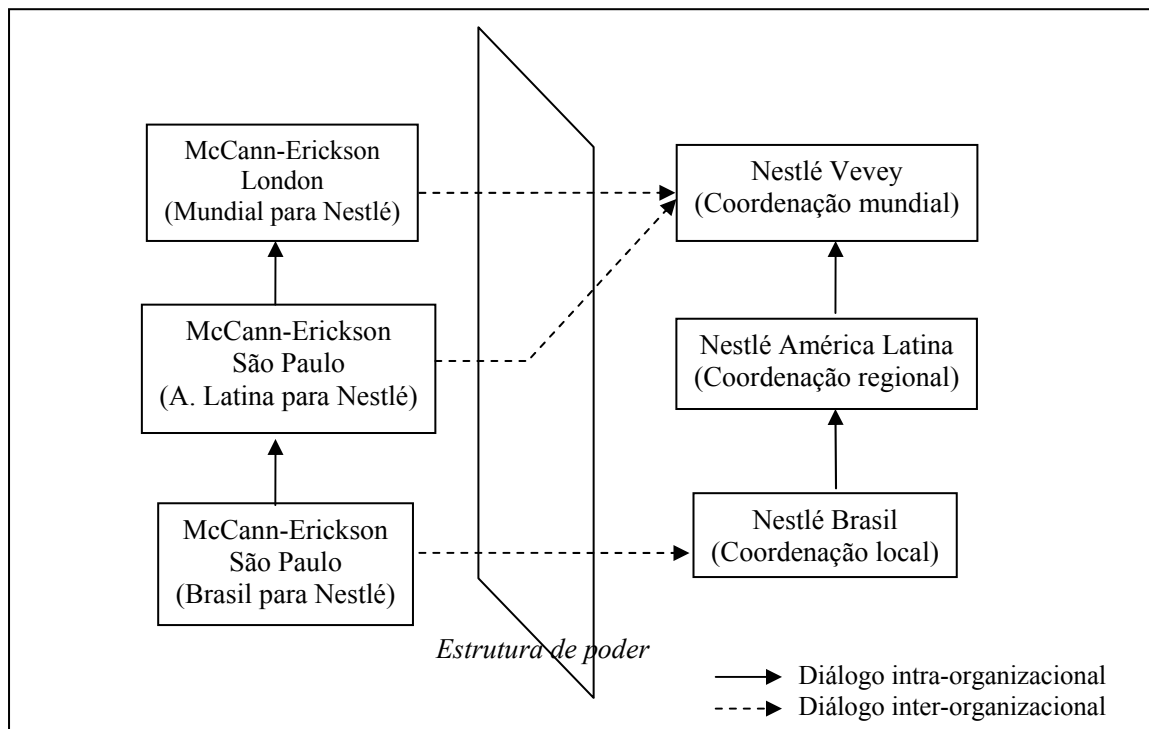


Figura 18 – Espelhamento das estruturas de poder McCann / Nestlé

8.2 Caso nº 2: J. Walter Thompson

Para o caso em questão, utilizou-se como fonte de dados:

Revisão bibliográfica sobre a história da agência no Brasil;

Análise documental dos materiais disponibilizados pela organização;

Entrevista com Carlos Pinto, Vice-Presidente de Atendimento, coordenador das contas do grupo Ford do Brasil e da América Latina.

Entrevista com Vânia Ferreira, diretora de atendimento para as contas Knorr (Brasil), Knorr-Cica, Brilhante, Minerva e Samsung (Brasil e América Latina).

8.2.1 História

A J. Walter Thompson foi responsável por diversos fatos que a caracterizam como pioneira. É conhecida como a primeira agência de propaganda norte-americana, em moldes semelhantes às atuais; iniciou também o processo de internacionalização das agências, com a abertura de seu escritório na Grã-Bretanha; no Brasil, foi responsável pelo florescimento da propaganda como atividade profissional, trazendo sua expertise dos Estados Unidos – aliás, a primeira agência deste país a se instalar no Brasil. Atualmente, é a mais antiga organização de propaganda em atividade no mercado brasileiro.

Sua história se iniciou em 1864 em Nova Iorque, com o surgimento da Carlton & Smith Advertising Agents, empresa dedicada à venda de espaço publicitário em publicações religiosas. James Walter Thompson, jovem funcionário da agência, comprou-a em 1878, época em que surgiu o nome conhecido até hoje. À frente da agência, Thompson empreendeu uma vasta expansão das suas atividades, incorporando redação, *layout*, criação de marcas e pesquisas de mercado ao *portfolio* de serviços. Também criou a função do atendimento e incentivou o investimento de propaganda no meio revista (PENTEADO, 2004, p.107).

Vendida em 1916, a J. Walter Thompson continuou seu crescimento, por meio da abertura de diversas filiais nos mercados europeus e em outras regiões dos Estados Unidos. Contudo, o marco definitivo de internacionalização da agência veio em 1927, com a assinatura de um contrato que obrigou a abertura de filiais da agência onde quer que a General Motors Export

Corporation estivesse em atividade (SANTOS, 1996, p. 119). A GM desempenhou para a JWT o mesmo papel que a Esso para a McCann.

8.2.2 Desenvolvimento da filial brasileira

Particularmente no Brasil, a GM desempenhou um papel central no desenvolvimento da propaganda. Reis (1990, p. 306) considera a criação da sua Divisão de Propaganda em 1925 como um divisor de águas: o acesso aos modelos norte-americanos tornou-o um celeiro de publicitários profissionalizados, iniciados em técnicas modernas antes desconhecidas no país.

O departamento iniciou suas atividades com a encomenda e distribuição de folhetos e cartazes, além da produção de um boletim mensal direcionado a revendedores e funcionários. No entanto, o crescimento nas vendas provocou uma maior demanda por serviços, prontamente atendida com a contratação de outros profissionais. Em 1928, com 34 membros, a Divisão se encarregava de tarefas como redação e *layout* de anúncios, preparação de notícias, ilustrações etc. (Orlandi apud REIS, 1990, p. 307). Com grandes verbas publicitárias, a Divisão de Propaganda da GM foi um espaço de experimentação e pioneirismo.

Em 1929, já sob o acordo que vinculava a expansão internacional da J. Walter Thompson à atuação da GM, inaugurou-se o primeiro escritório da agência no mercado brasileiro, com sede na Praça Ramos de Azevedo em São Paulo. Todas as operações da Divisão foram transferidas e deu-se a sua extinção. A JWT assumiu a função antes exercida pela GM de treinar os novos executivos da propaganda brasileira. Rodolfo Lima Martensen conta que a insipiência da atividade no Brasil até então forçou a agência a instituir mecanismos ágeis e intensivos de treinamento. Não por acaso, muitos dos profissionais que criaram suas próprias agências ou impulsionaram o crescimento de outras saíram dos quadros da Thompson:

(A JWT) viu-se forçada a recrutar e desenvolver talentos com extrema velocidade. Instituiu para isso o sistema de *trainees* (estagiários), que nada mais eram senão autênticos alunos de propaganda fazendo um curso prático completo através de estágios bem programados em todos os departamentos da empresa (MARTENSEN, 1990, p. 33).

De acordo com Reis (1990, p. 311), a Thompson foi a primeira agência a realizar uma pesquisa de mercado ampla e estruturada no país, em 1933. Sob encomenda do Governo, sua finalidade era conhecer hábitos e atitudes dos consumidores de café. É o mesmo autor que

destaca o pioneirismo da JWT na utilização da fotografia em anúncios, sendo o primeiro criado para a GM ainda na década de 30. Além disso, ajudaram a estabelecer o padrão da propaganda televisiva ao produzir o primeiro comercial filmado (nos estúdios da Vera Cruz), usar o espaço de patrocínio das primeiras transmissões esportivas e o primeiro programa infantil da TV, a Grande Gincana Kibon (PENTEADO, 2004, p. 111).

Em 1932, inaugurou-se a filial do Rio de Janeiro, a princípio encarregada apenas da parte de atendimento, enquanto a criação, produção e mídia ficavam a cargo do escritório paulistano. Com o tempo, a filial carioca ganhou autonomia e em determinados momentos apresentou resultados financeiros melhores que a de São Paulo. Na década de 60, outras cidades passaram a ser atendidas pela agência, com a abertura de escritórios em Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife, além de acordos de representação em Curitiba, Fortaleza e Belém. Desta época até os anos 70, a JWT se manteve na liderança do setor da propaganda no Brasil.

Renato Castelo Branco, o primeiro brasileiro a assumir a presidência da J. Walter Thompson no país em 1965 e, mais tarde, a posição de Vice-Presidente nos Estados Unidos, dedicou-se à implantação de departamentos independentes, com atuação em áreas correlatas à propaganda. Surgiram as áreas de pesquisa de mercado, relações públicas e promoção de vendas. Em 1973, os departamentos tornaram-se empresas independentes abertas a todo o mercado, algumas das quais assumiram posições importantes em suas áreas.

Foi na década de 1970 que a Thompson perdeu sua hegemonia, assolada pela concorrência de diversas agências nacionais bem estruturadas. Sofreu com o peso da sua tradição, apresentando dificuldades em acompanhar os padrões criativos do mercado. Foram necessárias renovações estruturais para manter a J. Walter Thompson no grupo das maiores agências no Brasil. Nos últimos cinco anos, aumentou a autonomia das *Business Units*, grupos criados dentro da agência responsáveis por contas específicas. Mais recentemente, voltou seus esforços para uma valorização da função criativa, a partir de estratégias de abrangência mundial. Em 28 de fevereiro de 2005, lançou seu novo conceito, orientado à “conquista do tempo do consumidor”, necessidade criada a partir da saturação de mensagens veiculadas nos meios de comunicação de massa. Simbolizou a nova estratégia com a mudança do nome da agência, desde então chamada apenas de JWT (JWT, 2005).

8.2.3 Caracterização da empresa

Razão Social: J. Walter Thompson Publicidade Ltda.;

Fundada em: 04/04/1929;

Número de funcionários: 220;

Escritórios no Brasil: 3 escritórios próprios e 4 agências associadas;

Escritórios no mundo: 315;

Número de países em que está presente: 90;

Número de contas globais (2003): 29 (9ª no *ranking*);

Investimento em mídia - Brasil (2002): R\$ 243.442.000 (5ª no *ranking*);

Maiores clientes: Adams, Unilever (Close-up, Brilhante, Lux, Listerine, Seda), Ford, Klabin-Kimberley, Knorr-Cica, Kraft Foods, Nescau, Roche, Smirnoff, Warner Bros.

8.2.4 Internacionalização da propaganda

A exemplo do que acontece com a McCann-Erickson, o *portfolio* da J. Walter Thompson é composto predominantemente por clientes internacionais. O histórico da agência, cuja presença em mercado brasileiro data de 1929, revela que suas principais estratégias de expansão geográfica se vinculam à postura de “seguir o cliente”. A partir da década de 40, conquistada a conta da Ford, a Thompson partiu para os mercados em que seu novo cliente atuava, gerando um serviço que, a exemplo da montadora, se encontrava centralizado na matriz norte-americana. Todavia, a consolidação da agência em novos mercados viabilizou a prospecção e atendimento de clientes locais, apesar destes não terem superado – seja em faturamento, seja em número – as internacionais.

De acordo com Pinto (23/12/2004), empresas locais tendem a preferir agências locais, por considerá-las mais baratas, atenciosas (devido a seu porte reduzido) e sensíveis às idiosincrasias de seu mercado. Já as organizações internacionais tendem a procurar agências que tenham atuação nos vários mercados em que se fazem presentes. Nas palavras do entrevistado:

(...) a esmagadora maioria dos grandes clientes transnacionais exigem, como condição *sine qua non*, uma agência grande transnacional. Porque está todo mundo em busca de economia de escala, de uma personalidade de marca e posicionamento de companhia mais definidos, mais trabalhados

e conseqüentemente querem ter o mesmo tom de voz, a mesma personalidade, uma mesma visão, um mesmo posicionamento de marca no mundo inteiro.

8.2.5 Estrutura organizacional para a internacionalização

É possível notar que, perfazendo a entrevista deste executivo, a expressão “manter o mesmo tom de voz” marcou uma preocupação central da J. Walter Thompson com relação ao alinhamento das contas internacionais. Carlos Pinto (23/12/2004) revelou que a agência procura, junto às empresas de atuação mundial, criar conceitos amplos o suficiente para serem aplicados em diversas realidades de mercado. Desta forma, conseguem criar uma atmosfera cosmopolita e coerente para os produtos anunciados.

A busca por alinhamento de contas não implica na centralização de operações comunicativas em apenas uma agência. A Ford reduziu as agências mundialmente utilizadas a três redes: J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather e Young & Rubicam. Assim, a empresa consegue manter certa competitividade e flexibilidade na definição de sua fornecedora em cada mercado local ou regional. Ao entrar ou modificar estratégias de atuação em determinado país, a Ford pode analisar a estrutura de cada agência naquele mercado em particular. Conforme descrito na revisão da literatura, a variabilidade do serviço torna a internacionalização mais difícil, comparado às possibilidades de homogeneização do produto tangível. A adoção de procedimentos padronizados dentre as agências mundialmente espalhadas reduz as diferenças de qualidade, entretanto não as elimina. Para aumentar a eficiência e ganhos com economias de escala em mercados regionais, a Ford procura, segundo Pinto (23/12/2004), escolher o predomínio de uma agência em cada região.

8.2.5.1 Estruturas flexíveis

No que se refere ao fenômeno de espelhamento, há muita semelhança entre a estruturação altamente flexível da McCann-Erickson e a da J. Walter Thompson. De acordo com o depoimento de Pinto (23/12/2004):

A agência em geral tende a espelhar, enquanto companhia da área de serviços, a estrutura do cliente. Se o cliente tem uma estrutura muito vertical ou muito horizontal, a agência tende a espelhar isso. Não exatamente o organograma literalmente espelhado, claro, mas ela busca a

maneira mais eficiente de melhor atender aquele cliente. Para isso, ela certamente terá de refletir a **dinâmica de trabalho**²³ e a estrutura daquele cliente.

Novamente, surge a idéia de que a estrutura representada não é o número de pessoas em cada departamento regional na empresa cliente, tampouco as áreas funcionais nela criadas. É reproduzida na estrutura da agência a dinâmica de trabalho existente entre as divisões da empresa, de acordo com as responsabilidades geográficas e poder decisório assegurado por cada agente participante da rede internacional.

Alçar um funcionário da área de atendimento à responsabilidade regional é, como observado no primeiro estudo de caso, a estratégia assumida pela J. Walter Thompson para responder às especificidades estruturais de seus clientes. Diante da variabilidade da organização geográfica das empresas internacionais, a agência se depara com a dificuldade de criar cargos e departamentos fixos alocados em cada região (até porque as fronteiras regionais também variam entre as empresas). Vânia Ferreira (01/04/2005) compara dois exemplos contrastantes, em que a distribuição de poder decisório de comunicação nas organizações influi na estrutura adotada tanto pelo cliente quanto pela agência: dentro da Unilever, há diferenças significativas entre a Best Foods (divisão alimentícia da corporação) e o setor de *laundry* (produtos de lavanderia, como o sabão em pó). Este detém um poder regional de comunicação mais forte do que a primeira, o que implica em relações mais intensas entre os departamentos regionais da Unilever com as coordenações regionais da Thompson. Desta forma, uma estrutura de reporte matricial responde bem à necessidade de espelhamento, já que possibilita flexibilidade de relacionamento e interações entre agência e clientes.

8.2.5.2 *Lead agencies*

A determinação de *lead agencies* na J. Walter Thompson segue os mesmos padrões observados na McCann-Erickson. O termo não é utilizado como vocabulário comum entre os entrevistados, porém a idéia de uma agência que lidera o processo de comunicação de determinadas contas permeia seus discursos. Pinto (23/12/2004) destaca, por exemplo, a figura do diretor da conta Ford na Thompson Detroit, que supervisiona e responde pelas tarefas e resultados desenvolvidos nas demais agências.

²³ Grifo nosso.

Nota-se que também na definição das *lead agencies* há flexibilidade da estrutura mundial da rede Thompson. A agência responsável pelo papel de coordenação de mercados internacionais varia de acordo com a força local de seus clientes. O caso da Unilever, detalhado por Ferreira (01/04/2005), revela este padrão móvel. Cada projeto, marca ou linha de produtos atendidos pela agência possui coordenações regionais que variam de acordo com a estrutura montada pelo cliente. O sabão em pó Brilhante, por exemplo, ilustra bem esta situação. Há uma divisão na América Latina em duas sub-regiões nas quais a marca representa papéis diferentes no *mix* de produtos da empresa. O Brasil constitui o mais importante mercado de Brilhante dentre os países em que ele é *flunker*, ou seja, marca secundária – Omo é líder no mercado brasileiro. Contudo, existe uma segunda sub-região na América Latina em que Brilhante assume o papel de *megabrand*, ou líder de mercado. Como as especificidades de comunicação de cada um destes grupos tende a ser bastante diferentes, a Unilever optou por separar as suas coordenações regionais. Conseqüentemente, a J. Walter Thompson também adotou uma estrutura dividida na América Latina, colocando sobre a filial brasileira o papel de liderança apenas nos países de *flunker*, a exemplo da sua cliente. De maneira semelhante, outras linhas exigem regionalizações diferentes, como Seda (marca de xampus da Unilever), cuja sede é na Argentina. De acordo com Ferreira (01/04/2005), a adoção de uma estrutura espelhada constituiu exigência da Unilever nas negociações pela conta.

8.2.5.3 Coordenações regionais

O alinhamento de contas pressupõe uma série de posições para coordenar o trabalho integrado por entre regiões ou pelo mundo. O propósito da coordenação é garantir que, mesmo a partir de campanhas e conteúdos distintos, o tom de voz se mantenha consistente em todos os mercados em que a marca atua. Retomando a diferença entre tema e execução, há, neste último, espaço para variabilidade entre os países. Isso se deve às diferenças de padrão cultural, que determinam as formas mais eficientes de se atingir um público-alvo, e aos estágios do ciclo de vida em que os produtos se encontram em cada local. A proposta global de serviços da Thompson parte de sua capacidade de criar localmente a partir de uma gestão de temas, ditados pelas coordenações mundiais e regionais.

Todavia, paralelamente aos esforços de alinhamento, há uma crescente pressão por custos menores por parte das empresas clientes e das instâncias mundiais das redes de comunicação

(incluindo os gestores dos conglomerados, como a WPP no caso da Thompson). O principal motivador dessa tendência é a intensificação da concorrência a partir da concentração do setor, da crescente internacionalização dos clientes e da valorização de outras formas de comunicação que não a propaganda. Pressões por custo se traduzem na seguinte questão, colocada por Pinto (23/12/2004): “qual a estrutura mais enxuta (ou seja, de menor custo) com a qual eu posso desenvolver um trabalho eficiente, brilhante, ótimo, mas evitando ao máximo as duplicações?”

Na visão do executivo, operações locais tendem a não pensar no seu papel dentro da estrutura mundial de uma conta. O sucesso local não é medido em termos de eficiência de custos globais, tampouco de integração comunicativa. Assim, a coordenação regional torna-se necessária para garantir melhores dinâmicas e gerir mais eficientemente os alinhamentos.

As definições regionais da J. Walter Thompson são espelhadas de seus clientes. Pinto (23/12/2004) esclarece que as divisões utilizadas pelas empresas podem ser geográficas ou culturais, dependendo das características de seus negócios (natureza do produto, tributação, distribuição, regras de importação/exportação etc). O continente americano pode ser dividido em América do Norte (México, Estados Unidos e Canadá), Centro América e América do Sul. Já algumas empresas norte-americanas dividem-no de acordo com suas percepções culturais: uma região é integrada por Estados Unidos e Canadá e a outra por todos os países “abaixo do Rio Grande”, estabelecendo territórios heterogêneos, porém de maior proximidade cultural.

As diferenças culturais e de evolução dos mercados tem levado freqüentemente a uma divisão regional mais segmentada, na qual as sub-regiões se tornam mais relevantes na organização internacional das empresas. Na América do Sul, por exemplo, há sub-regiões como o Cone Sul, a região Andina e o Brasil, colocado à parte devido ao seu tamanho, relevância, diversidade interna e diferenças externas, como o fato de ser o único país no continente que não tem o espanhol como língua oficial.

8.2.5.4 Diálogos geograficamente direcionados

O caso da J. Walter Thompson corrobora com a literatura quanto à criação de espaços de comunicação intra-organizacional. Pinto (23/12/2004) acredita ser esta uma das agências que

mais permite trocas de informação entre suas operações ao redor do mundo, tendo como resultado a conquista de importantes contas mundiais, como a Adams e linhas da Unilever. Contatos inter-organizacionais em níveis geográficos diferentes (por exemplo, entre o diretor regional da empresa e o local da agência) foram constatados em raras ocasiões. Como parte da estratégia de espelhamento, a JWT instaurou departamentalizações regionais de forma a garantir que cada gestor encontre uma contraparte equivalente em termos de responsabilidades de cobertura de território (o diretor regional da empresa dialoga com o regional da agência). As exceções se revelaram no caso de grandes contas, em que há maiores possibilidades de interação. A Ford GBU (*Global Business Unit*), por exemplo, realiza a cada dois anos uma reunião em Detroit, cidade sede da matriz da montadora. Nela, se encontram durante cinco dias 250 participantes, sendo aproximadamente 40% advindos das operações norte-americanas. Cada agência que atua no atendimento de contas da Ford designa de um a cinco participantes para este encontro, no qual apresentarão os seus principais desafios e melhores práticas. A partir daí, são realizados trabalhos em equipe, que estimulam a proximidade entre as agências locais com maior semelhança no contexto de mercado. Nesta reunião bianual, estão presentes o grupo de trabalho da Thompson Detroit que atende a conta da Ford e coordena o processo mundial e o corpo de alta direção da montadora. À parte este encontro, poucas informações cruzam as fronteiras organizacionais, que não por meio dos canais construídos com base na divisão regional dos mercados. O entrevistado esclarece que Antonio Maciel Neto, atual presidente da Ford Brasil, assumiu responsabilidades regionais na América do Sul, o que tem intensificado o contato da J. Walter Thompson Brasil com os departamentos de marketing da Ford pelo continente. Ann Stevens, vice-presidente mundial do grupo, também dialoga com a agência brasileira com mais frequência. Todavia, o trabalho da Thompson no Brasil é desenvolvido tipicamente junto ao departamento de marketing da Ford do país. Se há necessidade de troca de informações com a matriz em Detroit, esta é feita por meio da estrutura mundial da rede de agências.

Ferreira (01/04/2005) relata o caso da marca Brilhante, em que a concentração das operações locais e regionais da Unilever em São Paulo gera maior compreensão do espelhamento. O departamento regional do cliente está situado na Vila Anastácio (zona oeste da cidade), enquanto o local se estabelece no escritório da zona sul. Cada um desses grupos tem responsabilidades e poderes diferentes do ponto de vista da comunicação. Isto se reflete na atuação da Thompson, que cria grupos de trabalho e procedimentos específicos para atender a cada uma das instâncias geográficas de seu cliente. Para a marca Brilhante, as definições

estratégicas de comunicação são realizadas pela agência junto ao grupo regional, incluindo atividades de criação e desenvolvimento de conceito de produto. Após aprovado, o material é transmitido ao escritório local pelo regional da Unilever. O poder decisório da instância local quanto aos fundamentos da campanha é reduzido, mas permite pedidos de adaptações ou alterações nas peças. Em contrapartida, o planejamento de mídia é de responsabilidade exclusiva do escritório local, o que leva a Thompson a mobilizar uma equipe também de atuação local. Portanto, é como se houvesse duas agências desempenhando tarefas diferentes, para atender cada uma das instâncias geográficas da Unilever (Figura 19).

Uma estrutura espelhada também se observa no atendimento de Lux, cuja conta regional e mundial são atendidas na J. Walter Thompson do Brasil. Devido à relevância do cliente, a agência alocou um funcionário para o cargo de diretor associado global e outro para o de diretor regional (América Latina), que acumula o atendimento local.

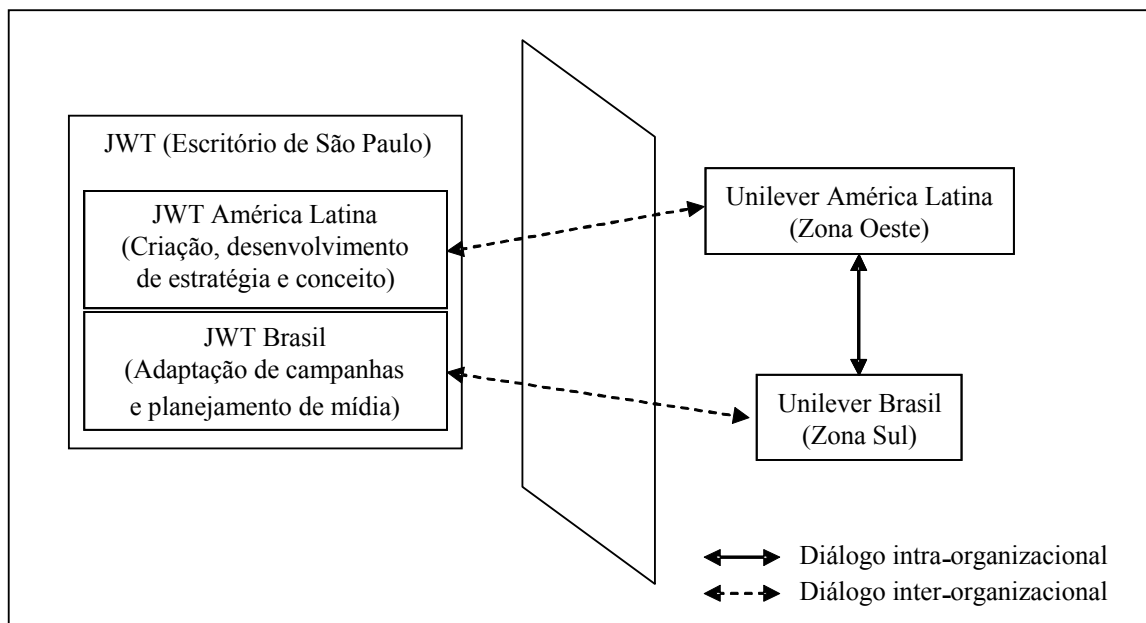


Figura 19 – Estrutura de atendimento regional da conta de Brillante (Unilever)

Conforme demonstram os casos, agências refletem as estruturas de seus clientes internacionais com base nas coordenações regionais e no poder decisório diante das questões de comunicação. A flexibilidade das estruturas organizacionais das agências se baseia na prática de alocação de diretores funcionais (de atendimento) ao cargo de coordenadores regionais, gerando frequentemente a sobreposições de funções. Ferreira, responsável pelo atendimento da marca Brillante em nível regional e local, explica que o seu duplo cargo só é viável porque há definições claras quanto aos limites de atuação das divisões do cliente.

Todavia, quando há conflito entre as operações locais e regionais do cliente, as possibilidades de choque com a agência se tornam maiores. Por isso, a Thompson procura separar os cargos de coordenador regional e local nesses casos. Se fosse mantida a estrutura de acúmulo, o profissional de atendimento da agência teria de optar por um dentre pedidos conflitantes. Com a separação, os executivos do cliente encontrarão como contraparte pessoas diferentes dentro da agência, o que dilui a responsabilidade decisória do atendimento. Contudo, Ferreira (01/04/2005) destaca que não há, necessariamente, melhora na eficiência dos processos de comunicação do cliente: esta é uma solução meramente operacional, mais conveniente, porém menos eficiente. Em um plano ideal, funções deveriam ser redefinidas dentro da empresa cliente, o que se refletiria na estrutura da agência de acordo com o espelhamento.

8.3 Discussão: comparação entre os casos e a literatura

Uma comparação entre os resultados obtidos nos estudos de casos demonstra haver grande semelhança, em termos estratégicos, nas atuações internacionais da McCann-Erickson e da J. Walter Thompson, no que tange à gestão alinhada de contas. Há, ainda, padrões de resposta obtidos nas entrevistas estruturadas que sugerem uma consonância com fatores levantados na revisão da literatura. O Quadro 14 explicita as principais:

Quadro 14 – Convergências observadas entre a teoria estudada e os casos

Observação empírica	Fonte teórica convergente	Caso originário
Propaganda é causa e consequência da globalização	Leslie (1995); Brun (2001)	McCann
Gestão alinhada como competência essencial	Hammel e Prahalad (1995)	McCann e JWT
Modelo “glocal” de gestão	Daniels e Daniels (1996)	McCann e JWT
DNA e tom de voz: tema e execução	Pae, Samiee e Tai (2002)	McCann e JWT
Pressão de custos por parte dos clientes e das <i>holdings</i>	Ducoffe e Smith (1994); Simon, Mokhtari e Simon (1996)	McCann e JWT
Estrutura segue a estratégia (de espelhamento)	Chandler (1976); Kay (1982)	McCann e JWT
Espelhamento das estruturas dos clientes	Vardar e Paliwoda (1993)	McCann e JWT

Na entrevista de Percival Caropreso (13/09/2004), da McCann-Erickson, expressou-se de maneira contundente a dependência do setor de propaganda em relação às estratégias adotadas pelas empresas anunciantes. O publicitário deixou claro que a postura de se “seguir o cliente” é natural em uma indústria cuja posição é de apoio na cadeia de valor. No entanto, a criação de redes internacionais de escritórios habilita as agências a incentivar as políticas de expansão geográficas de seus clientes, o que corrobora o duplo papel das agências: **causa e consequência** dos processos de internacionalização (LESLIE, 1995 e BRUN, 2001).

Uma análise dos *portfolios* de clientes das duas agências evidencia uma grande presença de empresas estrangeiras. As entrevistas revelaram que uma rede de operações internacionalizadas constitui fator importante de vantagem competitiva para as agências diante da prospecção de clientes estrangeiros. A gestão alinhada de contas surgiu como possível **competência essencial** – considerada na definição de Hammel e Prahalad (1995) – das organizações estudadas, pois criam valor fundamental para seus clientes corporativos: a coerência de marca através dos mercados nacionais. Esta idéia vai ao encontro dos referenciais teóricos que apontam para significativas economias de escala na gestão internacionalmente integrada das marcas. Por outro lado, parece haver uma crença por parte de anunciantes nacionais de que as grandes agências seriam menos capazes de criar campanhas tão afinadas com as realidades locais do que as menores.

A aplicação de campanhas homogêneas em diversos mercados foi uma prática disseminada nas primeiras experiências de internacionalização da propaganda, mas se mostrou insuficiente para responder às necessidades distintas de cada operação local. Um aspecto interessante levantado nos casos foi a preocupação das agências em criar modelos “**glocais**”, em que as eficiências do global complementam as eficácias do local (de acordo com a acepção de Daniels e Daniels, 1996). Dessa forma, conseguem oferecer aos anunciantes três tipos de vantagens ao adotarem alinhamentos mundiais da comunicação:

Economia de escala. Clientes como Mastercard, Nestlé e Microsoft reduzem seus gastos mundiais com produção de anúncios e evitam duplicação de atividades de planejamento.

Incremento no valor da marca. A consistência da comunicação de Mastercard, por exemplo, é uma fator que pode lhe conferir mais credibilidade nos diversos mercados em que atua. A presença em diversos países é uma característica desejável para um meio de pagamento que procura se fixar como flexível.

Segmentos internacionais. A American Airlines ilustra a existência de segmentos homogêneos, porém distribuídos por diversos países. A similaridade dos públicos (quanto ao consumo deste serviço) justifica a padronização da comunicação.

O termo “mesmo tom de voz”, utilizado com frequência por Carlos Pinto (da J. Walter Thompson – 23/12/2004) pode ser comparado com “DNA”, presente no discurso de Percival Caropreso (da McCann-Erickson – 13/09/2004), uma característica associada à identidade das marcas trabalhadas em nível internacional pelas suas agências. Ambas acreditam ser possível

e desejável sustentar, através dos mercados internacionais, uma mesma essência de comunicação, de forma a criar marcas que se mostrem coerentes ao redor do mundo. As metáforas utilizadas (DNA e tom de voz) expressam a existência de atributos imutáveis e essenciais às marcas, que não precisam ser necessariamente comunicados por meio das mesmas peças publicitárias. Assim, a divisão entre **tema e execução**, observada na literatura (PAE, SAMIEE e TAI, 2002) e tratada na revisão deste trabalho, apresenta-se na compreensão do gerenciamento de marcas internacionais executados pelas duas agências. Mantendo temas constantes, a execução das peças varia de acordo com as especificidades dos mercados locais, estratégia que pode, novamente, indicar propensão a um modelo “glocal” de gestão. Além da coerência e força de marca, a adoção deste modelo contribui para o uso mais racional dos recursos de comunicação das empresas internacionais, pois permitem economias de escala e redução de trabalhos em duplicidade. Viu-se na revisão da literatura (DUCOFFE e SMITH, 1994; SIMON, MOKHTARI E SIMON, 1996) que as fusões ocorridas no setor da propaganda nos últimos trinta anos criaram organizações grandes e, ocasionalmente, incapazes de produzir resultados financeiros que as justifiquem. Desta forma, além de estratégia consistente de marca, a “glocalização” das grandes contas pode representar uma resposta às crescentes **pressões de custos** exercidas por clientes e pelas *holdings* sobre as agências de propaganda internacionais.

Apesar de possuir competências para gerenciar o processo de comunicação como um todo, as agências utilizam apenas aquelas necessárias para cada cliente. As estratégias de internacionalização destes são, por sua vez, definidas com base nas características do ambiente de negócio em que as empresas estão inseridas, bem como nas suas culturas organizacionais. Se um cliente apresenta padrões decisórios altamente centralizados em sua matriz, há uma tendência de se transferir grande parte dos materiais promocionais para os diversos países de atuação. Nesta situação, as agências locais tendem a utilizar recursos limitados, geralmente suficientes ao desenvolvimento de atividades de programação e compra de mídia. Para clientes com forte atuação local por parte de suas subsidiárias, as agências empregam uma quantidade maior de recursos, necessários para a criação, produção e veiculação das campanhas. Organizações com um sistema de gestão mais complexo de internacionalização, envolvendo regionalizações e planejamentos integrados, também podem se ver refletidas nas agências internacionais, como se nota nos casos estudados.

Há uma clara confirmação dos pressupostos de Chandler (1976) e Kay (1982) em relação ao papel influenciador que as estratégias têm sobre as estruturas. As estratégias de internacionalização adotadas pelas duas agências analisadas – incluindo entrada nos mercados a partir de subsidiárias próprias, adoção de padrões de linguagem e métodos nas operações locais e atendimento altamente orientado para o cliente – geram estruturas flexíveis que espelham as estruturas de seus clientes. Ou seja, **o espelhamento constitui uma estratégia de prestação de serviços internacionais que moldam as estruturas utilizadas pelas agências de propaganda**. Entretanto, o caminho inverso não pode ser ignorado, na medida em que a flexibilidade criada para o atendimento de seus clientes torna a agência mais propensa à prospecção de empresas internacionais para compor suas carteiras de negócios, assim favorecendo o emprego de estratégias de internacionalização.

O Quadro 15 consolida algumas contribuições do estudo para a teoria, comparando-se os dados empíricos obtidos a partir dos casos com as proposições do modelo de Vardar e Paliwoda (1993). É possível notar que em diversos quesitos, as observações práticas corroboraram com a teoria. No entanto, as entrevistas possibilitaram o aprofundamento de fatores apenas sugeridos na literatura utilizada como base.

Quadro 15 – Quadro comparativo: literatura versus casos

		Fontes de evidência		
		<i>Literatura</i>	<i>McCann Erickson</i>	<i>J. Walter Thompson</i>
		Categorias	<i>Definidores estruturais</i>	Estratégia de seguir o cliente (<i>follow the client</i>)
Departamentalização regional do cliente	Distribuição mundial / regional / local do poder decisório do cliente			Distribuição mundial / regional / local do poder decisório do cliente
<i>Características</i>	Estruturas flexíveis		Flexibilização das estruturas por meio de arranjos matriciais	Flexibilização das estruturas por meio de arranjos matriciais
	Utilização de <i>lead agencies</i>		Centros de referência e divisões internacionais de trabalho	Utilização de <i>lead agencies</i>
	Criação de coordenações regionais		Coordenações regionais variáveis	Coordenações regionais variáveis
	Diálogos geograficamente direcionados		Transposição dos limites geográficos para as grandes contas	Transposição dos limites geográficos para as grandes contas
<i>Conseqüências</i>	Eficiência operacional		Gestão alinhada de marcas	Gestão alinhada de marcas
	Criação de relacionamentos de longo prazo (boa vontade e cortesia)		Satisfação do cliente pela economia de escala	Satisfação do cliente pelo atendimento de suas exigências operacionais (estrutura)

		Redução de custos de comunicação (economia de escala)	
--	--	-------------------------------------------------------	--

FONTE: Baseado em WOODARD, 2002; STANLEY e PALIWODA, 1993

A literatura (WOODARD, 2002 e STANLEY e PALIWODA, 1993) forneceu dois tipos principais de definidores estruturais para a agência, no contexto da globalização: a estratégia de “**seguir o cliente**” e o **espelhamento**. O primeiro representa as decisões amplas de expansão geográfica, em que as agências escolhem os países onde abrirão suas filiais. O segundo se refere a ajustes na organização do trabalho pela rede de escritórios mundiais. Ambas as estratégias foram confirmadas pelos casos. No entanto, é possível acrescentar ao espelhamento dos departamentos regionais um novo dado: deve-se levar em conta a **distribuição de poder decisório** em comunicação de cada instância geográfica, na criação de divisões internacionais nas agências. Ou seja, espelha-se mais uma estrutura invisível de poder do que a organização física dos departamentos locais / regionais / mundiais dos clientes.

O espelhamento empreendido pelas agências de propaganda sobre as estruturas dos seus clientes internacionais foi constatado nas principais evidências sugeridas por Vardar e Paliwoda (1993). O indício mais contundente do fenômeno são as **estruturas organizacionais altamente flexíveis** adotadas pelas agências estudadas. Apesar de ambas apresentarem, formalmente, organogramas tradicionais baseados em funções, a prática freqüente de se alocar funcionários do atendimento para a gerência de contas regionais confere plasticidade a suas estruturas, criando linhas de autoridade e comunicação típicas das formas matriciais. Dado que cada cliente apresenta uma estrutura diferente para a atuação internacional, a flexibilidade permite que as agências gerenciem suas contas como projetos individuais, moldando seus recursos às necessidades apresentadas por cada um.

As entrevistas revelaram não existir a denominação de **lead agencies** nas agências estudadas. No entanto, o papel de liderança é claramente exercido por subsidiárias oportunamente localizadas, de acordo com a distribuição geográfica de poder do cliente. É possível notar que a responsabilidade de coordenação das contas internacionais não está centralizada em apenas uma agência, tipicamente a matriz, especializada neste tipo de atividade. A flexibilidade novamente se mostra como importante característica das redes internacionais de propaganda, ao permitir que uma agência seja, ao mesmo tempo, líder no atendimento de uma conta e seguidora em outra. Para que esta prática seja adotada, é necessário que a organização

desenvolva em cada escritório as competências necessárias para planejamento, execução, controle e coordenação do serviço de propaganda, o que distingue essas agências de empresas altamente centralizadas nas matrizes. Caropreso (13/09/2004) fornece uma definição da McCann-Erickson que também pode ser aplicada ao outro caso estudado, a J. Walter Thompson:

A McCann é forte como um sistema. Não é uma agência norte-americana com filiais. É um sistema internacional que nasceu nos Estados Unidos, onde ainda é o quartel general, a sede. Mas ela é um sistema internacional. Portanto, a força que a McCann tem hoje (no atendimento de contas globais) vem do tipo de crescimento que ela teve, é um crescimento orgânico.

Os grupos de trabalho regionais confirmam o espelhamento, na medida em que se constroem de maneira distinta, dependendo das divisões realizadas pelos clientes. As **coordenações regionais** despertam interesse particular ao tornar clara a preocupação das agências em criar formas de atuação diferenciadas, mais do que apenas expandir suas abrangências físicas. Assim, aproxima-se da afirmação constatada em Daniels e Daniels (1996), segundo quem o global deve ser entendido como conceito empresarial, mais do que geográfico.

A evidência dos **diálogos geograficamente direcionados**, conforme sugeridos na literatura, sofreram algumas ressalvas nas observações práticas desta pesquisa. Em alguns casos, especificamente no atendimento de grandes contas, houve momentos de transposição dos limites geográficos. Na McCann-Erickson, coordenações regionais da agência se reportam à divisão mundial da Nestlé; na J. Walter Thompson, os encontros bianuais promovidos pela Ford colocam as operações locais de propaganda em contato direto com as instâncias mundiais da empresa. Contudo, estas incidências não são suficientes para se rejeitar este fator como característico do espelhamento, uma vez que são muito esparsas. Adicionalmente, o caso da Nestlé revela consistência com outra questão levantada: a instância regional da agência lida diretamente com a divisão mundial da empresa dado que não há poder decisório (no que tange à comunicação) nos departamentos regionais desta. Dessa forma, as rupturas dos padrões geográficos reafirmam a característica encontrada nos casos: departamentalização de acordo com as estruturas de poder dos clientes.

Por fim, vale acrescentar que as conseqüências do espelhamento para as agências, esperadas por Vardar e Paliwoda (1993), se confirmaram. A maior eficiência operacional é obtida pelo aprimoramento dos fluxos de comunicação e decisão na gestão alinhada das grandes contas

internacionais. Os **relacionamentos de longo prazo** são favorecidos, de acordo com o levantamento de dados primários, pela satisfação do cliente em relação às **economias de escala** obtidas nas suas campanhas e ao cumprimento das suas **exigências**, em termos estruturais, por parte da sua prestadora de serviços. Especificamente no caso da Thompson, colocou-se claramente um exemplo (Unilever) em que o espelhamento foi solicitado à agência como condição para a conquista da conta. Uma última consequência do ajuste mimetizado de estruturas, explicitada no caso da McCann, é a **redução de custos** que a agência consegue obter para satisfazer as suas próprias metas. Assim, o espelhamento se apresenta como uma estratégia adequada tanto para a gestão interna dos recursos quanto para a criação de valor para os clientes das agências de propaganda.

Torna-se notória nesta pesquisa a semelhança entre o modelo descrito por Vardar e Paliwoda (1993), constatado há 12 anos, e as políticas adotadas pelas duas agências norte-americanas em estudo. É provável que esta constância em ambientes tão mutáveis e turbulentos como o da propaganda seja indicativa de uma estratégia robusta, cujos resultados justificam a sua utilização recorrente. Os longos períodos de relacionamento entre as agências e suas contas mais importantes (a Nestlé é atendida pela McCann deste 1953, por exemplo), além da presença nas mais altas posições dos *rankings* de desempenho, podem ser considerados indicativos de uma estratégia bem sucedida.

PARTE III:
CONSIDERAÇÕES FINAIS

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo investigar a prática do espelhamento das estruturas organizacionais das agências internacionais de propaganda com atuação no Brasil. Seu ponto de partida foi o levantamento de referenciais bibliográficos em três temas amplos: globalização, propaganda e estrutura. No encontro dos três, revelou-se como fenômeno passível de análise as adaptações estruturais que as agências vêm empenhando para consolidar suas atuações mundialmente alinhadas, de forma a atingir maior competitividade, eficiência e eficácia operacionais.

Utilizou-se como método de pesquisa os estudos de casos múltiplos, que em suas aplicações exploratórias permitem o levantamento de *insights* a respeito de fenômenos contemporâneos, cujas características ainda não foram devidamente estudadas. Duas organizações norte-americanas, com filiais próprias no Brasil há mais de 70 anos, serviram de unidades de análise: McCann-Erickson e J. Walter Thompson. O levantamento de dados primários foi centrado sobre duas entrevistas em cada agência, com diretores das áreas de planejamento e criação. Todos os interlocutores possuíam responsabilidade sobre a coordenação de contas internacionais, o que os habilitava a detalhar as questões estratégicas e operacionais envolvidas neste mercado.

Os estudos de casos expandiram a compreensão do espelhamento descrito na literatura. Reunindo as evidências coletadas a partir do exame bibliográfico e das entrevistas, pode-se classificar o fenômeno de espelhamento como um modelo de atendimento de clientes adotado por organizações internacionais prestadoras de serviços corporativos. Embora o setor aqui estudado seja o da propaganda, é possível que este mesmo padrão de atuação se manifeste em empresas de outras indústrias, como em consultoria, dada a similaridade em alguns aspectos-chave, a saber:

As características específicas do setor de serviços, como a intangibilidade, perecibilidade (não pode ser estocado), heterogeneidade e participação intensa do cliente no processo;

A elaboração de projetos por encomenda, cujo resultado pressupõe originalidade;

A importância do desenvolvimento de relações de longo prazo, em que a customização no atendimento ao cliente pode ser fator decisivo para a manutenção da fidelidade;
O trabalho intensivo em conhecimento.

O espelhamento se define como a adaptação da empresa fornecedora às estruturas organizacionais geográficas de poder decisório de seus clientes internacionais. As agências de propaganda em estudo demonstraram preocupação em modificar suas estruturas de acordo com as divisões realizadas por seus clientes, de maneira a criar contrapartes em cada instância geográfica. Assim, se o cliente possui um departamento regional, a agência logo refletirá esta organização, montando em seus quadros uma estrutura responsável pela região. O tamanho, complexidade e funções alocadas a esta nova divisão dependerá do poder decisório (no que tange à comunicação) delegado ao departamento regional do cliente.

Constatou-se pelos estudos de caso que o mecanismo adaptativo das agências diante da diversidade das contas internacionais que atendem se fundamenta sobre três pilares:

Uma rede internacional extensa. Faz-se necessário combinar competência de atuação global – o que envolve o desenvolvimento e utilização de linguagens, modelos e técnicas comuns em seus diversos mercados – com forte sensibilidade local. As subsidiárias deverão, adicionalmente, possuir uma estrutura completa de prestação de serviços de propaganda, contrastando com modelos centralizadores em que os mercados locais são atendidos por simples escritórios de representação;

Acúmulo de funções executivas e coordenativas dos profissionais do atendimento. A versatilidade na atribuição de funções é imprescindível para a flexibilidade, pois permite que as agências atendam simultaneamente clientes com estruturas geográficas distintas;

Esquemas matriciais de organização. As agências estudadas mesclam estruturas funcionais com as organizadas por cliente ou projeto. Criam-se, desta maneira, sistemas em que o duplo reporte é comum: de um lado, há a hierarquia administrativa, gerenciada por funções; do outro, existe a estrutura internacional, organizada de acordo com o cliente ou projeto em questão.

Por meio de estruturas mimetizadas, as agências internacionais de propaganda oferecem a seus clientes um mecanismo de regulação do fluxo de informações e decisões na gestão internacional de uma conta. Os departamentos regionais das agências, criados a partir das

divisões geográficas dos clientes, facilitam a troca de informações inter-organizacionais, pois oferecem funcionários cujas áreas de atuação são correspondentes. O poder decisório e as atividades desenvolvidas pelos níveis locais, regionais ou mundiais da agência dependem fortemente da distribuição de funções e autoridade nas instâncias geográficas das empresas anunciantes. Para companhias que centralizam o processo de comunicação na matriz, a atuação local da agência se limita à compra de mídia e adaptação das peças, advindas dos escritórios líderes para a conta – este sim dotado de estruturas altamente complexas de planejamento e criação globais. Empresas descentralizadas geram uma atuação replicada da rede de propaganda pelos seus mercados locais, com atividades independentes de atendimento, planejamento, criação e mídia para cada país.

Foram observados alguns fatores que, de acordo com a revisão da literatura, evidenciariam a adoção das estratégias de espelhamento. As organizações analisadas apresentaram estruturas altamente flexíveis, propícias à replicação das estruturas de seus clientes; escritórios próximos às matrizes de seus clientes internacionais assumiram o papel de *“lead agencies”*, coordenando o processo de alinhamento dentro da rede; a criação de coordenações regionais distintas mostrou-se prática constante na tentativa de garantir correspondência às estruturas e demandas dos clientes; e os diálogos inter-organizacionais tendem a permanecer dentro das mesmas instâncias geográficas. É importante destacar, porém, que este último fator não se sustentou completamente na pesquisa empírica, pois no caso de grandes contas a interação entre os diversos níveis geográficos das organizações em questão pode se intensificar. Não obstante a ressalva, este padrão de comportamento corrobora a principal contribuição dos casos em relação à literatura anterior: as estruturas formais são secundárias no espelhamento, pois mais importantes são as estruturas de poder decisório quanto à comunicação. Assim, a existência de um departamento regional no anunciante não é suficiente para a criação de uma contraparte regional na agência, uma vez que a atuação deste departamento pode estar ligada a funções distintas da comunicação.

As últimas duas décadas representaram um tempo de intensa mudança na propaganda brasileira, reflexo de uma percepção mais ampla das atividades de comunicação. O fortalecimento de outras ferramentas de relacionamento com o consumidor fez com que as agências repensassem o papel da propaganda na gestão de marcas dos seus clientes. Ela continua a ser um instrumento poderoso na construção do posicionamento de produtos e empresas, dado o fascínio e envolvimento emocional que é capaz de gerar. Todavia, a

propaganda hoje se insere em um complexo emaranhado comunicativo, composto de outras ferramentas importantes como a promoção de vendas e as relações públicas. A gestão integrada destes elementos é um dos maiores desafios com os quais as agências se defrontam.

O conceito de comunicação integrada de marketing não surgiu do aprimoramento técnico das agências de propaganda. Antes, configurou-se a partir das necessidades dos anunciantes, colocados diante de mercados crescentemente competitivos e internacionalizados. A complexidade do comportamento do consumidor, intensificada pelos desenvolvimentos tecnológicos que tornam as ofertas cada vez mais individualizadas e diferenciadas, motivou as empresas a buscarem formas mais eficientes para atingi-lo. Coincidindo com um período de profissionalização da propaganda brasileira, esse movimento provocou uma série de adaptações no *modus operandum* das agências. As maiores representantes do setor logo reorientaram suas atividades, adaptando-se às novas exigências dos anunciantes. No contexto das contas internacionais, a prática do alinhamento ganhou força e privilegiou as agências que possuíam a estrutura necessária para a gestão internacional de uma marca.

O espelhamento, cujas raízes históricas remontam aos tempos do nascimento da propaganda no Brasil (a estratégia de seguir o cliente – “*follow the client*” – é o seu indício) se revela como uma postura orientada para o mercado. As agências que o adotam acreditam que a replicação da estrutura do cliente é uma maneira de criar valor para ele, por meio de serviços mais adequados e eficientes, tanto do ponto de vista dos resultados junto ao consumidor quanto dos custos para se gerenciar o processo de comunicação. Assim, as agências buscaram incorporar aquilo o que sugerem a seus clientes: uma gestão voltada à conjunção das expectativas do mercado e da empresa. As redes de propaganda mais aptas a preencher as necessidades de expansão internacional de seus anunciantes serão aquelas com maiores possibilidades de sucesso neste mercado.

9.1 Contribuições

O método do estudo de caso em sua variante exploratória permite ao pesquisador levantar contribuições sobre temas ainda por se estabelecer na literatura. Nesta pesquisa, valendo-se das fontes secundárias (revisão bibliográfica) e a primária (entrevistas), foi possível se traçar um panorama setorial da propaganda, sob a ótica das principais organizações que compõem a

indústria, que são as agências. A propaganda é frequentemente estudada no âmbito acadêmico como uma ferramenta importante de comunicação, isto é, do ponto de vista do resultado produzido para seus clientes corporativos. Mais raro é encontrá-lo analisado como um setor da economia, que produz, gira e reproduz riqueza. A leitura realizada contribui com a literatura sobre a propaganda, ao fornecer a futuros pesquisadores e docentes uma sistematização do funcionamento e dinâmica de seus principais agentes.

Uma segunda contribuição da pesquisa é o debruçar-se sobre o espelhamento, fenômeno pouco visto nos estudos organizacionais, apesar de sua importância na criação de valor das agências de propaganda transnacionais. A exploração do tema gerou uma série de *insights* que poderão posteriormente ser mensurados com métodos quantitativos, ou até aprofundados pela abordagem qualitativa. Em língua portuguesa, não foi encontrado nenhum registro deste fenômeno, sendo encontrados os poucos estudos sobre o assunto na literatura estrangeira. Isto poderia indicar uma inadequação do modelo para os sistemas de gestão nacionais; porém, a hipótese se mostrou falsa, diante da forte presença de seus indícios na pesquisa empírica. Adicionalmente, há evidências de que o modelo do espelhamento seja robusto, dado que ainda se mantém válido 12 anos depois da sua descrição original (VARDAR e PALIWODA, 1993). O espelhamento apresentou-se como tema potencialmente interessante para ser estudado com mais profundidade no Brasil.

9.2 Limitações

De acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 22), não há algo como um “modo ótimo” para se realizar pesquisas sociais. Lida-se, no ambiente acadêmico, com o conceito de adequação do método em relação ao problema de pesquisa proposto. Ao seguir um caminho metodológico exploratório e eminentemente qualitativo, o presente estudo incorre em uma limitação quanto à sua possibilidade de extrapolação para outros casos: não se pode expandir as conclusões extraídas para todas as agências internacionais de propaganda, dada a ausência de critérios e procedimentos estatísticos na escolha das unidades e tratamento dos dados. É possível, no entanto, referir-se indutivamente à literatura anteriormente produzida – a generalização analítica, segundo Yin (2001) –, o que cria condições para a validação científica

do estudo. Além disso, o próprio recorte do problema, orientado para um fenômeno dentro do campo amplo de pesquisas organizacionais, constituiu uma restrição às conclusões.

Constatou-se outra limitação na similaridade entre as unidades pesquisadas. Apesar do fortalecimento das conclusões extraídas da análise empírica, a homogeneidade no estudo de caso tende a restringir o seu campo de exploração. É possível que, a partir da ampliação do número de casos e de dados coletados ou da diversidade diante das suas estruturas organizacionais, pudesse haver mais elementos de contraste ou corroboração com a literatura.

A pesquisa restrita às agências de propaganda torna parciais as considerações sobre os benefícios gerados aos clientes. É possível que uma série de implicações observadas pelos funcionários das agências não sejam de pleno acordo na visão daqueles que compram e recebem seus serviços. As conseqüências da utilização do espelhamento podem ter sido sub ou superestimadas pelos entrevistados.

É importante destacar que o estudo das estruturas de empresas internacionais, como é o caso das agências de propaganda aqui analisadas, pode receber contribuições importantes a partir do ponto de vista das suas subsidiárias. No entanto, é possível que a ampliação geográfica da pesquisa, envolvendo o acesso às matrizes destas agências, fosse enriquecedor. Afinal, uma parte significativa da política de internacionalização destas organizações parte de seus escritórios centrais.

9.3 Proposições

É evidente que esta pesquisa não termina aqui. Os seus resultados, mais do que firmar conceitos definitivos, abrem novos caminhos para a investigação sobre o tema abordado. Uma série de desdobramentos se coloca como oportunidades de novos estudos, que poderão compor no seu conjunto uma visão abrangente e apurada do fenômeno de espelhamento nas agências internacionais de propaganda. A seguir, algumas questões adicionais estão enunciadas:

Apesar das vantagens competitivas atingidas por redes de propaganda de escala mundial no atendimento de contas das grandes empresas multinacionais, é possível observar uma presença importante das agências locais na constituição dos mercados (no caso brasileiro, existem agências como DPZ, Fischer América, Talent e W/Brasil que mantiveram suas estruturas de capital nacionalizadas). Uma questão que poderia se colocar é: estariam as agências locais perdendo, mantendo ou ganhando força no atendimento de contas internacionais? É uma abordagem importante, pois pode revelar informações fundamentais para as condições de sobrevivência e sucesso das empresas brasileiras, neste e em outros setores de serviços corporativos;

Há agências internacionais que não utilizam o espelhamento como estratégia de atendimento aos seus grandes clientes internacionais? Como se configuram suas estruturas organizacionais diante do alinhamento de contas? É possível comparar estas duas políticas em termos de eficiência e eficácia? Foge ao escopo deste trabalho levantar estratégias alternativas de atuação internacional para as agências. No entanto, é plausível que existam outras formas de se estruturar uma rede de escritórios de propaganda para se atender clientes mundialmente alinhados. A comprovação da existência de outros modelos de redes transnacionais configuraria o espelhamento como opção estratégica, em vez de uma estratégia inexoravelmente adotada na internacionalização. Esta proposição não invalida a conclusão de que o espelhamento pode constituir fonte de vantagem competitiva, mas podem ajudar a delimitá-lo como necessário ou apenas facilitador para a conquista e manutenção de contas internacionais; Outra possibilidade de desdobramento desta pesquisa é a investigação do espelhamento sob a ótica das empresas anunciantes. Como destacado nas limitações da pesquisa, é possível que haja diferenças relevantes entre a percepção do fenômeno pelo lado das prestadoras do serviço e pelo de quem os recebe. Adicionalmente, um estudo a partir das empresas anunciantes revelaria aspectos fundamentais sobre o comportamento do contratante de serviços corporativos. As contribuições se direcionariam: às organizações contratantes, ao clarificar critérios para a seleção do fornecedor de propaganda; às agências, que teriam informações adicionais para a adequação de seus serviços às necessidades dos anunciantes; e à comunidade acadêmica, que veria aprofundado este tema de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADVERTISING AGE. **Ad Age global's annual ranking of the planet's top 10 advertising markets**, v. 2, n. 8, abr. 2002.

ALCHIAN, Armen e DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, 1972, p. 777-795.

ANDREFF, Wladimir. **Multinacionais globais**. Bauru: EDUSC, 2000 (Col. Humus).

BARTLETT, Christopher e GHOSHAL, Sumantra. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, mar./abr. 2000, p. 132-142.

BAUER, Martin W., GASKELL, George e ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECK, Ulrich. **O que é globalização?** Equívocos do globalismo, respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BECKETT, Graham. Os desafios da propaganda mundial nesta década. **Revista da ESPM**, set./out. 2002, p. 9-26.

BENETTON. **Site oficial da United Colors of Benetton**. Disponível em: <<http://www.benetton.com>>. Acesso em: 10 set. 2004.

BESANKO, David, DRONOVE, David e SHANLEY, Mark. **Economics of Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

BIDO, Diógenes de Souza. **Implementação de Sistemas de Qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999.

BLECHER, Nelson. Bem vindo à propaganda de resultados. **Revista Exame**, 26 nov. 2003, p. 45-58.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Globalização e regionalização das comunicações**. São Paulo: Educ/Editora UFS, 1999.

BRASIL. Lei nº 4.680 de 18 de junho de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de publicitário e de agenciador de propaganda. **Diário Oficial da União**, Brasília, [s.d.].

BRUN, Monique. Globalistion de l'entreprise de services et exploitation du savoir-faire local: assurer l'effet de miroir. **Revue Française du Marketing**, nº 181, 2001, p. 70-80.

BUSINESS WEEK. Cult brands. **Business Week**, 9 ago. 2004.

CALORI, Roland, ATAMER, Tugrul e NUNES, Pancho. **The dynamics of international competition**. London: Sage, 2000.

CANNES LIONS 2004. **Site oficial do Cannes Lions International Advertising Festival**. Disponível em: <<http://www.canneslions.com>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura – v. 1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão). **A propaganda redescobre o Brasil**. Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/rev2especial.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2005.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1976.

CHOSSUDOVSKY, Michel. **A globalização da pobreza**: impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial. São Paulo: Moderna, 1999.

COASE, Ronald. The nature of the firm. In: **The firm, the market, and the law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

_____. **Nobel Lecture**: The institutional structure of production. The Nobel Foundation, 1991.

COMIN, Arnaldo. Avanço na comunicação total. **Meio & Mensagem**, Reportagem Especial, 9 mai. 2005, p. 9-15

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COTTA, Elaine. DirecTV e Skynews anunciam fusão na América Latina. **Folha online**, acesso em: 25 fev 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u81119.shtml>>.

DANIELS, J. e DANIELS, N. **Visão Global**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DICKEN, Peter. **Global Shift**: the internationalization of economic activity. 3ª ed. New York: Guildford Press, 1998.

DONAIRE, Denis. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da Administração. **Revista IMES**, ano XIV, nº 40, mai/ago, 1997, p. 9-19.

DOUGLAS, E. **Managerial economics**: analysis and strategy. 4ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

DUCOFFE, Robert e SMITH, Sandra. Mergers and acquisitions and the structure of the advertising agency industry. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 16, n. 1, spring 1994, p. 15-26.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, Estado e o futuro do Capitalismo. 2a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

ELINDER, Erik. How international can European advertising be? **Journal of Marketing**, v. 29, abr. 1965, p. 7-11.

ELMUTI, Dean, KATHAWALA, Yunus e MONIPPALLIL, Matthew. Outsourcing to gain a competitive advantage. **Industrial Management**, v. 40, mai.-jun. 1998, p.20-24.

ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing). Estudo ESPM: breve história da propaganda brasileira na metade do século (II). **Revista Marketing**, ano 33, nº 321, out. 1999, p. 51-66.

EUROMONITOR. **Global Market Information Database** (GMID). Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/gmid>>. Acesso via autorização da Escola Superior de Propaganda e Marketing em: 19 ago. 2004.

FERRARI, Flávio. **Planejamento e atendimento**: a arte do guerreiro. São Paulo: Loyola, 1997.

FERRER, Eulalio. **Publicidad Y comunicación**. Fondo de Cultura Económica: Mexico DF, 2002 (Col. Tezontle).

FUGATE, Douglas, e ZIMMERMAN, Alan. International services marketing: a review of structural barriers, regulatory limitations, and marketing responses. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 13, n. 2, 1996, p. 33-58.

FURUBOTN, Eirik G. e RICHTER, Rudolf. **Institutions and economic theory**: the contribution of the New Institutional Economics. Michigan: The University of Michigan Press, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

HAMMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMOND, Thomas H. Structure, strategy and the agenda of the firm. In: RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan e TEECE, David. **Fundamental issues in strategy**. Boston: HBS Press, 1994, p. 97-154.

HART, Oliver. An economist's perspective on the Theory of the Firm. In: BUCKLEY, P. e MICHIE, J. (org.). **Firms, organizations and contracts**. Oxford Management Readers, Oxford University Press, 1996.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão**: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Petrópolis: Vozes, 1998.

HOFSTEDE, Gert H. Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. **Organizational Dynamics**, 1999, p. 34-44.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 10a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

JEONG, Jaeseok, THARP, Marye, CHOI, Huhn. Exploring the missing point of view in international advertising management: local managers in global advertising agencies. **International Journal of Advertising**, v. 21, n. 3, 2002, p. 293-321.

JWT (J. Walter Thompson). **The New JWT**: Birthday press release. Disponível em: <<http://www.jwt.com>>. Acesso em 10 jun. 2005.

KALDOR, Nicholas. The economic aspects of advertising. **The review of economic studies**, v. 18, n. 1, 1950, p. 1-27.

KAY, Neil. Strategy and structure. In: _____. **The evolving firm**: strategy and structure in industrial organization. London: McMillan Press, 1982, p. 133-142.

KEEGAN, Warren. **Global Marketing Management**. 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

KEEGAN, Warren e GREEN, M. **Principles of Global Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997. P.349-375.

KERLINGER, Fred. N. **Investigacion Del Comportamiento**. México: Interamericana, 1980.

KIHLSTROM, Richard e RIORDAN, Michael. Advertising as a signal. **The Journal of Political Economy**, v. 92, n. 3, jun. 1984, p. 427-450.

KIM, Kwangmi Ko. Spreading the Net: the consolidation process of large transnational advertising agencies in the 1980's and early 1990's. **International Journal of Advertising**, n. 14, 1995, p. 195-247.

KON, Anita. A internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, jan.-mar. 1999, p. 42-54.

KOTABE, Masaaki. **Global Sourcing Strategy**: R&D, manufacturing, and marketing interfaces. New York: Quorum Books, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

KOTLER, Philip, HAYES, Thomas e BLOOM, Paul. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2^a ed. São Paulo: Manole, 2002.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização**: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. 4^a ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LASH, Scott e URRY, John. **Economies of signs and space**. London: SAGE, 1994. (Série *Theory, Culture & Society*).

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LESLIE, Deborah. Global Scan: the globalization of advertising agencies, concepts, and campaigns. **Economic Geography**, v. 71, n. 4, out. 1995, p. 402-426.

_____. Abandoning Madison Avenue: the relocation of advertising services in New York City. **Urban Geography**, v. 18, n. 7, 1997a, p. 568-590.

_____. Flexibly specialized agencies? Reflexivity, identity, and the advertising industry. **Environment and Planning A**, v. 29, 1997b, p. 1017-1038.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, 1983, p. 92-102.

LI, Jiatao e GUISSINGER, Stephen. The globalization of service multinationals in the “Triad” regions: Japan, Western Europe and North America. **Journal of International Business Studies**, 4^o trim., 1992, p. 675-696.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **A internacionalização da publicidade brasileira: 1970/2002**. Relatório de Pesquisa n^o 37 (GVPesquisa). São Paulo: EAESP/FGV, 2004.

LOURES, Carlos Augusto da Silva. **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços**: casos de hospitais brasileiros. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

LOVELOCK, Christopher. Developing marketing strategies for transnational service operations. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 13, n. 4-5, 1999, p. 278-289.

LUPETTI, Marcélia. **Administração da publicidade**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

MACHADO NETO, Alfredo J., GIRALDI, Janaina de M. E. e ALMEIDA, Fernando C. de. Estrutura organizacional e estratégia: relações dinâmicas de interdependência. In: Asamblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 38., 2003, Lima. **Anais...** Lima: CLADEA.

MARCONDES, Pyr. **Uma história da propaganda brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

MARTENSEN, Rodolfo Lima. O ensino da propaganda no Brasil. In: CASTELO BRANCO, Renato, MARTENSEN, Rodolfo Lima e REIS, Fernando (coord.). **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: TA Queiroz, 1990.

McLUHAN, M. **Global village: transformation in world life and media in the 21st century**. New York: Oxford University Press, 1989.

MEIO & MENSAGEM. **Anuário da propaganda 2003**. São Paulo, 2003.

_____. **Anuário da propaganda 2004**. São Paulo, 2004.

MÍDIA DADOS. Anuário de Mídia 2004: dados consolidados de mídia e sociodemográficos divididos por regiões, estados, capitais e tipos de mídias. São Paulo: Meio & Mensagem, 2004.

MÍDIA. In: **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 1919.

MIEGE, Bernard. A multidimensionalidade da comunicação. In: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Globalização e regionalização das comunicações**. São Paulo: Educ/Editora UFS, 1999.

MILGROM, P. e ROBERTS, J. Economic theories of the firm: past, present, and the future. In: BUCKLEY, P. e MICHIE, J. (org.). **Firms, organizations and contracts**. Oxford Management Readers, Oxford University Press, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOERAN, Brian. The split account system and Japan's advertising industry. **International Journal of Advertising**, v. 19, n. 2, 2000, p. 185-200.

NACHUM, L. Winners and losers in professional services: what makes the difference? **The Service Industries Journal**, v. 16, n. 4, oct. 1996, p. 474-490.

NELSON, Phillip. Advertising as information. **The Journal of Political Economy**, v. 82, n. 4, jul.-ago. 1974, p.729-754.

OHMAE, Kenichi. **Mundo sem fronteiras**: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

OLESEN, Jens. **Normal people don't work in advertising**. São Paulo: McCann-Erickson, 1998.

OLIVEIRA, D. (2003). Publicis: Conglomerado francês de comunicação avança no Brasil e promove maior fusão da publicidade nacional. **Isto É Dinheiro**, 26/03/03.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

PAE, Jae H., SAMIEE, Saeed e TAI, Susan. Global advertising strategy: the moderating role of brand familiarity and execution style. **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, 2002, p. 176-189.

PENTEADO, Claudia. J. Walter Thompson: 75 anos de Brasil. **Revista da ESPM**, v. 11, ano 10, nº 5, set./out. 2004, p. 106-121.

PEREIRA, Eliane. Melhor que o esperado: mercado publicitário supera expectativas e cresce 2,9% reais em 2003. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 5 abr. 2004. Inter-meios, p. 30-31.

PII (Programas Internacionais de Informação – Departamento de Estado dos Estados Unidos). “Ofertas dos EUA deverão expandir o acesso ao já aberto setor de serviços do país nas conversações da OMC sobre comércio”. Disponível em: <<http://www.livrecomercio.embaixada-americana.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2003.

PINDYCK, R. e RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROPAGANDA comparativa. Debatentes: Gilberto Leipert, José Gusmão, Enio Mainardi e Alex Periscinotto. São Paulo: ESPM e CONAR, [s.d.]. 1 vídeo (120min.), son., color., VHS.

REHDER, Marcelo. Indústria é setor mais onerado por tributos. **O Estado de São Paulo**. São Paulo: 10 fev. 2003. Caderno Economia.

REINCKE, Mercedes. Saltando para o mundo – Entrevista com Christopher Bartlett. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 24, jan. / fev. 2001, p. 8-12.

REIS, Fernando. São Paulo e Rio: a longa caminhada. In.: CASTELO BRANCO, Renato, MARTENSEN, Rodolfo Lima e REIS, Fernando (coord.). **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: TA Queiroz, 1990.

RIES, Al e RIES, Laura. **A queda da propaganda**: da mídia paga à mídia espontânea. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RUIZ, Fernando Martinson. Terminologias globais. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>>.

RUMELT, Richard P. **Strategy, structure, and economic Performance**. Boston: HBS Press, 1986.

RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan e TEECE, David. **Fundamental issues in strategy**. Boston: HBS Press, 1994.

SALTZ, Nancy. **How to get the best advertising from your agency**: the guide to quickly building a productive team. New York: McGraw-Hill, 1994.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANDAGE, C. H., FRYBURGER, Vernon E ROTZOLL, Kim. **Advertising theory and practice**. 10ª ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1979.

SANFORD Jr. Douglas e MADDOX, Lynda. Advertising agency management of domestic and international accounts. **International Marketing Review**, v. 16, n. 6, p. 504-517.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7ª ed. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

SANTOS, Cibele. Publicidade mundial deve crescer 6,2% em 2004. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 18 out. 2004. Internacional, p. 60.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SANTOS, Rafael José dos. Um percurso da mundialização: os norte-americanos e a consolidação da publicidade no Brasil. **Comunicação & Política**, Rio de Janeiro, n.s., v. 3, n. 2, mai./ago. 1996, p. 112-125.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Finanças. Lei nº 13.700, de 24 de dezembro de 2003. Estima a receita e fixa a despesa das Administrações Direta e Indireta do Município de São Paulo para o exercício de 2004. **Orçamento 2004**. Disponível em:

<http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/financas/orcamento2004_aprovado>. Acesso em: 30 set. 2004.

SAUAIA, Antonio C. A. Monografia Racional. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 1., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1996.

SCHILLER, Herbert I. Transnational Media: creating consumers worldwide. **Journal of International Affairs**, 47(1), summer 1993, p.47-58.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILK, Alvin J. e BERNDT, Ernst R. Costs, institutional mobility barriers, and market structure: advertising agencies as multiproduct firms. **NBER Working Paper #4826**, Ago. 1994.

SIMON, Julian L., MOKHTARI, Manouchehr, e SIMON, Daniel H. Are mergers beneficial or detrimental? Evidence from advertising agencies. **International Journal of the Economics of Business**, v. 3, n. 1, 1996, p. 69-82.

SISSORS, Jack e BUMBA, Lincoln. **Advertising media planning**. Lincolnwood: NTC Business Books, 1995.

STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios**: a promessa não-cumprida de benefícios globais. São Paulo: Futura, 2002.

SURMANEK, J. **Introduction to advertising media**: research, planning, and buying. Chicago: NTC, 1993.

TERPSTRA, Vern e YU, Chwo-Ming. Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, spring, 1988, p. 33-47.

THOMAS, Amos Owen. Transnational satellite television and advertising in South East Asia. **Journal of Marketing Communications**, n.4, 1998, p. 221-236.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TURNBULL, Peter W. e DOHERTY-WILSON, Lauren. The internationalisation of the advertising industry. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 1, 1989, p. 7-15.

UMEDA, Guilherme Mirage, HAMZA, Kavita Miadara e DARÉ, Patrícia R. C. Uniformizar ou adaptar? Um estudo de caso sobre programas de comunicação global. In: Congresso Latino Americano de Estratégia, 17., 2004, Itapema (SC). **Anais...** Itapema: SLADE, 2004.

UMEDA, Guilherme Mirage e HILDEBRAND, Diogo Fajardo Nunes. Diferenças de opiniões sobre a globalização entre estudantes universitários alemães e brasileiros. In: Encontro

Nacional da ANPAD (EnANPAD), 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004.

VARDAR, Nukhet e PALIWODA, Stanley J. Successful international advertising campaigns and the “mirroring effect” between MNC’s and their agencies. **Journal of Euromarketing**, v. 2, n. 4, 1993, p. 45-66.

WALLERSTEIN, Immanuel. **The modern world-system**. New York: Academic Press, 1974.

WEINSTEIN, Arnold K. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, spring-summer, 1977, p. 83-92.

WELLS, William, BURNETT, John, MORIARTY, Sandra. **Advertising: principles and practice**. 5a ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WINSTED, Kathryn F. e PATTERSON, Paul G. Internationalization of services: the service exporting decision. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 12, n. 4, 1998, p. 294-311.

WOODARD, James. P. Marketing Modernity: The J. Walter Thompson Company and North American Advertising in Brazil, 1929-1939. **The Hispanic American Historical Review**, 82:2, mai. 2002, p. 257-290.

WORLD BANK. **World development indicators**. Washington DC: World Bank, 2003.

WPP. **Site institucional**. Acessível em: <<http://www.wpp.com>>. Acesso em: 6 abr. 2004.

WYMBS, Cliff. How e-commerce is transforming and internationalizing service industries. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, vol. 14, n. 6, p.463-484, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, George S. Estratégia global... em um mundo de nações. In.: MINTZBERG, Henry e QUINN, James. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANDPOUR, Fred et al. Global reach and local touch: achieving cultural fitness in TV advertising. **Journal of Advertising Research**, set./out. 1994, p. 35-48.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

Este documento tem por finalidade consolidar os principais aspectos do estudo de caso a ser realizado para a Dissertação de Mestrado de Guilherme Mirage Umeda, estudante de Administração de Empresas na FEA/USP. Ele se divide em quatro tópicos amplos: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do roteiro de pesquisa e guia para o relatório do estudo de caso. Pretende-se, com a redação deste protocolo, sistematizar o projeto da pesquisa, criando regras de coleta que orientem o autor em direção a um estudo de maior rigor científico.

1. Visão geral do projeto de estudo de caso

1.1. Tema de pesquisa

O tema escolhido é a “internacionalização das atividades de propaganda”.

1.2. Título

A dissertação tem por título: “Estratégia de internacionalização e o “espelhamento” de estruturas em agências norte-americanas de propaganda: um estudo de casos no Brasil”.

1.3. Objetivo de estudo

O objetivo desta dissertação é buscar maior compreensão das estratégias de expansão internacional das agências de propaganda e seus conseqüentes ajustes da estrutura organizacional. Pretende-se contribuir para a consolidação do conhecimento acerca dos processos de internacionalização de agências de serviços corporativos, especificando-se o setor da propaganda como o campo delimitado de pesquisa.

1.4. Problema de pesquisa

“Considerando:

- as agências norte-americanas instaladas no Brasil com filiais próprias;
- o setor da propaganda, altamente internacionalizado, tanto por parte das agências quanto de seus clientes;
- o período recente de 5 anos (1999-2004), pergunta-se:

É possível observar evidências de espelhamento no ajuste das estruturas organizacionais das agências de propaganda?”

1.5. Considerações sobre o método investigativo do estudo de caso

O estudo de caso como técnica de pesquisa denomina um método essencialmente qualitativo de acesso a investigações contemporâneas. Sua principal função é analisar profundamente unidades de pesquisa criteriosamente selecionadas, utilizando-se de instrumentos e fontes diversas. Pode ter por objetivo a descrição ou explanação causal de seus objetos de pesquisa, porém oferece sua maior contribuição frente a problemas de natureza exploratória.

Muitas críticas têm sido feitas ao estudo de caso, enfatizando-se a sua não-estruturação e, portanto, a cautela com que se pode atribuir valor científico a seus resultados. A dificuldade de se realizar estudos de caso de fato rigorosos, porém, não invalida o seu poder de detalhamento e contribuição ao conhecimento acerca de um dado problema. Abandonando-se a concepção quantitativista de “generalização estatística”, devemos adotar a perspectiva da “generalização analítica” dos resultados: um caso não pode ser extrapolado para um universo (nem pretende ser representativo deste universo), mas deve ser observado sob as premissas e hipóteses da teoria até então produzida. Assim, é legítimo defender o estudo de caso como método válido e valioso de pesquisa científica.

A redação deste protocolo objetiva registrar um projeto de pesquisa, de modo a auxiliar o autor na busca, identificação e análise das evidências empíricas. Pretende-se, assim, aproximar as conclusões de um modelo mais rigoroso e amplamente aceito como contributivo para a compreensão do tema estudado.

2. Procedimentos de campo

2.1. Unidades de análise

Serão estudadas duas agências que, no seu processo de entrada no mercado brasileiro, optaram pelas mesmas estratégias de entrada e de propriedade. A McCann-Erikson, uma das maiores redes mundiais de propaganda será estudada em sua filial aberta no país em 1935. A outra unidade de análise será a J. Walter Thompson, também com presença consolidada no mercado publicitário brasileiro (ingressou no mercado em 1929).

2.2. Fontes de evidência

Serão utilizados como fontes de evidências documentos disponibilizados pelas agências, assim como todas as entrevistas, gravadas e transcritas em texto. As entrevistas terão aproximadamente uma hora de duração, dependendo da disponibilidade dos entrevistados e da qualidade da informação que cada um tiver em posse.

2.3. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta será um roteiro de pesquisa (item 3), no qual constarão questões abertas relacionadas ao problema de pesquisa. O roteiro é apenas uma orientação que deverá guiar as entrevistas, não configurando instrumento rígido de controle das respostas. Contudo, ele será enviado com antecedência aos respondentes, de forma que as questões sejam conhecidas e as respostas mais adequadas ao problema. É importante encontrar um meio termo entre a liberdade de construção do pensamento do entrevistado com os objetivos estabelecidos pelo pesquisador.

2.4. Executivos entrevistados

Serão entrevistados:

Percival Caropreso, Vice-Presidente Executivo da McCann-Brasil e da McCann-América Latina, Diretor Executivo de Criação da McCann-Brasil e Coordenador de Criação para América Latina & Caribe. Faz parte do Board Executivo da McCann-Mundial.

Cláudio Gekker, Vice-Presidente Executivo de Atendimento da McCann Brasil, Diretor de Grupo de Contas e Planejamento (Nestlé). Coordenador de Atendimento e Planejamento da conta Nestlé – que inclui alimentícios (Nestlé), produtos animais (Purina) e cereais matinais (CPW) – para a América Latina.

Carlos Pinto, Vice-Presidente de Planejamento da J. Walter Thompson Brasil, responsável pela conta FORD.

Vânia Ferreira, diretora de atendimento para as contas Knorr (Brasil), Knorr-Cica, Brilhante, Minerva e Samsung (Brasil e América Latina).

3. Questões do roteiro de pesquisa

3.1. *Questões demográficas*

Qual a estrutura jurídica da empresa?

Qual o tamanho da filial brasileira (faturamento e funcionários)?

Em quantos países ela atua?

Desde quando ela atua no Brasil?

Quais são seus principais clientes (nacionais e multinacionais)?

Qual a porcentagem do seu faturamento advindo de clientes multinacionais?

3.2. *Motivadores da internacionalização*

Por que o Brasil entrou nos planos da agência?

Como a internacionalização influencia a construção de credibilidade de uma agência?

A presença internacional é determinante na escolha da agência contratada por um cliente?

A internacionalização é uma manobra pró-ativa das agências, na expansão de seu alcance geográfico, ou reativa, na tentativa de “seguir o cliente” e assim fidelizá-lo?

O Sr(a). saberia quais foram os critérios utilizados para a escolha dos mercados de atuação das agências que se internacionalizam?

3.3. *Gestão internacional de contas*

Há esforço efetivo de alinhamento das contas internacionais da agência?

O controle de contas internacionais é centralizado ou descentralizado, quanto à autonomia de decisão?

Há um crescente foco sobre programas globais de comunicação ou a tendência continua sendo a gestão independente por país?

Geralmente, de quem parte a decisão de padronizar ou customizar os programas de comunicação de um anunciante?

Há divisão internacional de tarefas dentro da rede da agência?

Há espaço para as boutiques criativas (ou agências de pequeno porte) no mercado crescentemente globalizado?

Como a equipe da agência lida com as pressões globalizantes? Há resistência? As idéias são facilmente aceitas?

É viável para agências estrangeiras abrirem filiais próprias no mercado competitivo brasileiro? As fusões/aquisições são as únicas saídas para as agências em expansão? Qual o papel das grandes *holdings* de comunicação?

3.4. *Agências-chave*

Como se estrutura o atendimento internacional da conta sob sua responsabilidade? Existem agências-chave específicas para cada cliente? Qual a agência-chave da sua conta? Como se escolheu a agência-chave desta conta?

3.5. *Coordenações internacionais*

Há instâncias formais na agência para a gestão de contas internacionais? Como elas funcionam? Quem as integra?

Houve alteração significativa no *modus operandum* da agência a partir de alguma determinação de alinhamento de contas? Estas alterações se refletiram na estrutura organizacional ou apenas no conteúdo das interações?

É possível observar trabalho cooperativo entre as diversas unidades internacionais da agência?

3.6. *Relacionamento matrizes-filiais*

Por onde se constroem os canais de comunicação entre agência (matriz e filial) e cliente (matriz e filial)?

Como se dá o relacionamento entre a agência no Brasil e sua matriz (ou parceira) no exterior? Quais as instâncias departamentais que realizam este contato?

Há diálogo entre a filial local da agência e a matriz do cliente (ou vice-versa)?