

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

**RELACIONAMENTOS NACIONAIS E SUPRANACIONAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE:
O CASO DA FOOTE, CONE & BELDING NO MERCADO BRASILEIRO**

Cynthia Gambogi Massote

Belo Horizonte

2006

Cynthia Gambogi Massote

**RELACIONAMENTOS NACIONAIS E SUPRANACIONAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE:
O CASO DA FOOTE, CONE & BELDING NO MERCADO BRASILEIRO**

*Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.*

*Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando
Loureiro Rezende*

Belo Horizonte

2006

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M421r

Massote, Cynthia Gambogi

Relacionamentos nacionais e supranacionais na internacionalização de agências de publicidade: o caso da Foote, Cone & Belding no mercado brasileiro / Cynthia Gambogi Massote. – Belo Horizonte, 2006.

114f.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração
Bibliografia.

1. Internacionalização. 2. Agências de propaganda. 3. Serviços de comunicação. 4. Relações interorganizacionais. I. Nunes, Eduardo. II. Silveira, Frank Ferreira. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Odontologia. IV. Título.

CDU: 658

Cynthia Gambogi Massote

RELACIONAMENTOS NACIONAIS E SUPRANACIONAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE: O CASO DA FOOTE,
CONE & BELDING NO MERCADO BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Belo Horizonte, 2006.

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (orientador) – PUC Minas

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (examinador) – Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório (examinador) – Faculdades Novos Horizontes

**A meus pais, que foram grandes incentivadores e me deram todo o suporte;
a meu marido, paciente e compreensivo com as minhas muitas ausências**

AGRADECIMENTOS

Meus especiais agradecimentos aos meus ex-colegas de Giovanni,FCB, aos meus ex-diretores, aos meus atuais colegas de trabalho e ao meu orientador.

Sobretudo, agradeço a Deus, pela serenidade que me proporcionou para enfrentar os momentos difíceis e pela energia para finalizar esta dissertação, porque, sem Ele, nada disso seria possível.

Tudo posso nAquele que me fortalece.

(Fil: 4: 13)

RESUMO

Nesta dissertação buscamos entender o processo de internacionalização de agências de publicidade e propaganda a partir da análise da internacionalização da Foote, Cone & Belding, doravante denominada FCB, no mercado brasileiro. Ao englobar não somente a entrada, mas também sua evolução nesse mercado, consideramos os relacionamentos interorganizacionais dessa agência, os quais foram articulados em níveis nacional e supranacional. Teoricamente, tal estudo foi inicialmente apoiado no modelo comportamental de internacionalização da firma, o qual postula que processos de internacionalização são resultados de relacionamentos intraorganizacionais. Posteriormente, consideramos a abordagem de redes industriais aplicada à internacionalização da firma, a qual defende que processos de internacionalização podem ser melhor explicados a partir dos relacionamentos interorganizacionais da firma. Foi realizado um estudo de caso único, de natureza qualitativa, que empregou, como técnica de coleta de dados, a entrevista pessoal, em profundidade, apoiada em um roteiro de entrevista semi-estruturado, realizada com funcionários e ex-colaboradores da FCB. A análise de dados foi feita a partir do mapeamento dos eventos considerados importantes em termos de internacionalização da firma, ou seja, aqueles que indicam comprometimento de recursos do modo de operação. Os resultados mostram que o processo de internacionalização da FCB pode ser explicado por alguns fatos. Primeiro, a agência entrou no Brasil seguindo um cliente, o que indica a importância do *client-following* para esse tipo de firma. Segundo, a evolução no mercado brasileiro se deu através do maior comprometimento de recursos realizado em nível dos relacionamentos interorganizacionais inseridos no mercado brasileiro e, principalmente, em outros mercados internacionais. Ou seja, o processo de evolução da agência esteve ligado a relacionamentos interorganizacionais

supranacionais, já que o comprometimento de recursos da FCB no Brasil foi contingente à conquista de clientes multinacionais que atuavam localmente no País.

Palavras-chave: internacionalização, agências de propaganda, serviços de comunicação, relacionamentos interorganizacionais.

ABSTRACT

In this dissertation, we delve into the internationalization process of advertising agencies by considering the internationalization of Foote, Cone & Belding, henceforth called FCB, in the Brazilian market. Whilst considering not only the entry, but also its evolution in this market, we took into account the interorganizational relationships of the agency that were articulated at the national and supranational levels. The theoretical point of the departure of this study is the behavioural model of the internationalization of the firm, which suggests that internationalization processes are contingent of intraorganizational relationships. Subsequently, one takes into account the internationalization of the firm viewed according to the industrial network approach, which points out that a more fine-grained analysis of internationalization processes must consider the interorganizational relationships of the firm. We used a qualitative case study as a research method. It was constructed based on a number of face-to-face, in-depth interviews with individuals working for FCB and former associates of the agency. The data analysis was based on the mapping of critical events in terms of the internationalization of the firm, that is to say, those that indicate an increasing of resource commitment of the mode of operation. The results show that the internationalization process of FCB can be explained by two points. Firstly, the advertising agency entered into Brazil following a client, which points out the importance of client-following for this type of firm. Secondly, the evolution in the Brazilian market was based on the increasing of resource commitment at the level the interorganizational relationships embedded in the Brazilian market as well as in international markets. In other words, the evolution of FCB in the Brazilian market has an international dimension because the resources committed by FCB to

the Brazilian market were contingent on rendering advertising services to multinational clients that operated locally and internationally.

Key words: internationalization, advertising agencies, communications services, interorganizational relationships.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras:

Figura 1 - Quadro conceitual.....	40
Figura 2 - Trajetória da FCB.....	62
Figura 3 - Trajetória da Siboney.....	63
Figura 4 – Trajetória da Giovanni.....	68
Figura 5 - Evento 1: Associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney.....	74
Figura 6 - Evento 2: Consolidação do controle da filial no Brasil.....	81
Figura 7 - Evento 3: Associação da FCB com Giovanni na joint venture Giovanni,FCB.....	87
Figura 8 - Processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro.....	89
Figura 9 - Modelo de pesquisa – Processo de internacionalização de agência de publicidade no mercado brasileiro.....	96

Lista de quadros:

Quadro 1 - Empresas, funções entrevistadas, por ator e local	50
Quadro 2 - O processo de internacionalização da FCB.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

1. FCB Foote, Cone & Belding
2. CF *client-following*
3. RTVC Departamento de Rádio, Televisão e Cinema
4. IPG Interpublic Group of Companies
5. JV *joint-venture*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Considerações iniciais e justificativa.....	15
1.2 Objetivos.....	20
1.3 Estrutura da dissertação.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Introdução.....	23
2.2 Internacionalização em relacionamentos intraorganizacionais.....	23
2.2.1 <i>O modelo de Uppsala</i>	24
2.2.2 <i>A internacionalização de serviços</i>	26
2.2.3 <i>A indústria de publicidade e propaganda</i>	29
2.3 Internacionalização em relacionamentos interorganizacionais.....	31
2.3.1 <i>A abordagem de redes industriais</i>	32
2.3.2 <i>A internacionalização de serviços</i>	33
2.3.3 <i>A indústria de publicidade e propaganda</i>	36
2.4 Quadro conceitual.....	38
3 METODOLOGIA	43
3.1 Introdução.....	43
3.2 Método de pesquisa.....	43
3.3 Coleta de dados.....	45
3.4 Análise de dados.....	52
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 Introdução.....	56
4.2 A atividade publicitária no Brasil e no mundo.....	56
4.3 Conhecendo os atores e suas trajetórias.....	58
4.3.1 <i>Foote, Cone & Belding (FCB)</i>	59
4.3.2 <i>Siboney</i>	62
4.3.3 <i>Giovanni e Associados</i>	64
4.4 O processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro.....	69
4.4.1 <i>Evento 1 – associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney</i>	69
4.4.2 <i>Evento - consolidação do controle da filial no Brasil</i>	75
4.4.3 <i>Evento 3 - associação da FCB com Giovanni na joint venture Giovanni,FCB</i>	82

4.4.4 Análise comparativa dos eventos.....	88
5 CONCLUSÃO.....	91
5.1 Introdução.....	91
5.2 Principais resultados.....	91
5.3 Modelo de pesquisa.....	95
5.4 Contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.....	98
6 REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

Esta dissertação aborda um setor que vem passando por profundas transformações, o de agências de publicidade¹, principalmente no que tange à internacionalização da firma (WEINSTEIN, 1977; TERPSTRA e YU, 1988; DONATON, 1999; JAEMIN JUNG, 2004). Como em diversas empresas prestadoras de serviços já estudados por outros pesquisadores (SHARMA e JOHANSON, 1987; HELLMAN, 1994; KIPPING, 1998; CONTRACTOR e KUNDU, 2000; WELCH, 2004), o de agências de publicidade e propaganda também é suscetível aos movimentos de internacionalização, os quais são contingentes aos relacionamentos interorganizacionais da firma. Por exemplo, em trabalho pioneiro, Weinstein (1977) sugeriu que algumas agências de propaganda americanas se internacionalizaram seguindo seus clientes, seja como forma de promover sua fidelização, seja por uma iniciativa expansionista na qual o cliente funcionaria como uma *ponte* para o novo mercado.

Nesse contexto, o tema proposto desta dissertação é a internacionalização de agência de publicidade e propaganda internacional para o mercado brasileiro a partir da perspectiva de relacionamentos interorganizacionais. Isso significa que nosso enfoque buscou compreender a internacionalização da firma a partir da idéia de que tal processo depende dos relacionamentos que uma determinada firma estabelece com seus fornecedores, concorrentes e, principalmente,

¹ Neste trabalho serão utilizadas como sinônimas as expressões *agência de publicidade* e *agência de propaganda*.

no nosso caso, com seus clientes² nacionais e internacionais (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990, 2006).

Os motivos que justificam este trabalho estão alicerçados nos seguintes fatos. Primeiro, o aumento da importância do setor de serviços, que hoje representa de 25 a 30% das transações mundiais e cresce mais do que o setor de produtos manufaturados (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002), o torna um campo fértil para conduzir pesquisas sobre os mais diversos temas organizacionais, tais como a internacionalização da firma. Nesse sentido, vale a pena destacar os dados de Kipping (1998), os quais indicam que a indústria de serviços é responsável por mais da metade do investimento direto acumulado em outros países, enquanto há 20 anos era de 25%. Segundo, a internacionalização de serviços tem sido menos estudada do que a de fabricantes de produtos manufaturados (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002; ROCHA e MELLO, 2002), o que abre uma lacuna importante em termos de pesquisa sobre o tema nesse setor. Terceiro, o setor de serviços apresenta uma diversidade e uma heterogeneidade muito ampla (CARNEIRO e HEMAIS, 2004), o que acarreta características muito diferentes em termos de tipos, comportamento e estratégias organizacionais e internacionalização (HELLMAN, 1994; LOVELOCK e YIP, 1996; CONTRACTOR e KUNDU, 2000). Assim, torna-se importante analisar processos de internacionalização dos diversos tipos de empresas do setor de serviço (CARNEIRO e HEMAIS, 2004), como é o caso de agências de publicidade e propaganda.

Quarto, de maneira geral, as agências de propaganda vêm passando por um processo de expansão e consolidação, promovendo um movimento de alinhamento internacional de contas nunca antes visto (MEIO e MENSAGEM, 2004). Em outras palavras, as agências têm adquirido muitos clientes por meio de um mecanismo de organização de contas – o referido alinhamento - conquistadas internacionalmente e que são repassadas às subsidiárias

² No setor de agências de propaganda e publicidade, tais clientes são denominados anunciantes.

localmente, fenômeno que tem sido fomentado, entre outras razões, pelas fusões dos grupos de comunicação em grandes redes³. Nesse contexto, um dado interessante é que, no Brasil, há dez anos, havia 14 agências nacionais entre as 20 maiores, hoje elas são apenas seis (BRASIL, 2004; MEIO e MENSAGEM, 2004).

Além dessas justificativas, deve-se notar a pouca atenção dada aos processos de internacionalização das agências de propaganda pelos estudiosos que se dedicam à temática de internacionalização da firma. No decorrer da nossa revisão de literatura, encontramos poucos trabalhos que abordavam especificamente a internacionalização desses atores (WEINSTEIN, 1977; AYDIN, TERPSTRA e YAPRAK, 1984; TERPSTRA e YU, 1988; JAEMIN JUNG, 2004). Outros artigos encontrados ou não apresentavam cunho científico (CORREA, 1998; DONATON, 1999) ou se referiam ao setor de agências de propaganda entre outros tipos de serviços (ver, por exemplo, Li e Guisinger, 1992). Além disso, nenhum desses estudos anteriormente abordou de maneira explícita a internacionalização de agências de publicidade a partir da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais desses atores, especialmente, os relacionamentos estabelecidos com os anunciantes nacionais e internacionais.

Last, but not least, é importante destacar que o nosso estudo foi motivado pela nossa experiência no setor de publicidade e propaganda, já que a autora da dissertação atua nesse mercado há 14 anos e trabalhou na agência que foi objeto do estudo, fator que facilitou enormemente o acesso e o entendimento das questões tratadas.

Para proceder à abordagem dessa temática, estudamos a teoria de internacionalização da firma a partir da perspectiva comportamental, visando obter um entendimento mais

³ O alinhamento de contas tem sido amplamente discutido pelos meios de comunicação especializados em negócios, comunicação e mídia (MEIO e MENSAGEM, 2004; SOBRAL, 2006). Porém, não se conhecem trabalhos acadêmicos que explicitamente trataram o alinhamento de contas como uma dimensão importante do processo de internacionalização de agências de propaganda. Nesse sentido, devemos ressaltar o trabalho de Oliveira Jr., Fleury e Child (2001), que apontam o alinhamento de contas como um mecanismo importante na gestão do conhecimento de agências de propaganda internacionais.

apurado do fenômeno de internacionalização de agências de publicidade e maiores informações sobre o próprio processo de internacionalização de serviços. A intenção era estudar processos e trajetórias da firma (JONES e KHANNA, 2006), fazendo um estudo de análise longitudinal. Tendo em vista que essas questões se encaixam melhor na teoria comportamental da firma (JOHANSON e VAHLNE, 2006; MEYER e GELBUDA, 2006) e na abordagem de redes industriais (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006), optamos por, inicialmente, desenvolver nosso raciocínio sobre a internacionalização da firma a partir de relações intraorganizacionais (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), enfatizando o Modelo de Uppsala e a internacionalização de serviços. Em seguida, consideramos a abordagem de redes (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990, 2003, 2006)⁴, visando compreender a internacionalização das agências de publicidade com o auxílio de suas relações interorganizacionais, já que tal perspectiva parecia mais adequada para explicar tais processos de internacionalização.

O tipo de pesquisa utilizado é o estudo de caso único, de natureza qualitativa, envolvendo o processo de internacionalização de uma agência de publicidade de origem norte-americana que se internacionalizou para o Brasil (Foote, Cone & Belding – FCB), processo no qual analisamos alguns eventos marcantes em sua trajetória. Mais especificamente, estudamos a entrada no mercado brasileiro e os eventos que significaram um maior comprometimento de recursos nesse mercado. Nossa coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade a partir de um roteiro pré-estruturado com atuais executivos, inclusive o diretor-presidente, alguns vice-presidentes, diretores de duas das três unidades da FCB no Brasil – Rio de Janeiro e São Paulo – e com ex-executivos da agência pesquisada. Já na análise de dados, foram testadas exaustivamente inúmeras possibilidades de

⁴ Por ser considerada uma extensão do modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 2003, 2006), resolvemos utilizar essa perspectiva teórica, mesmo considerando que, inicialmente, ela foi desenvolvida a partir de estudos

explicação dos dados, entre cortes e matrizes que demonstrassem e explicassem nosso caso a partir, principalmente, das orientações de Miles e Huberman (1994), até chegarmos a uma explicação satisfatória acerca do caso, ou seja, uma explicação suficientemente robusta em relação à nossa questão de pesquisa.

Como principais resultados, nossa pesquisa revela que o processo de internacionalização da FCB pode ser explicado a partir dos seguintes fatos. Primeiro, a agência de publicidade e propaganda entrou no Brasil seguindo um anunciante: a Colgate. Segundo, verificamos que a evolução desse processo em termos de comprometimento de recursos, tal como proposto na literatura (ver, por exemplo, Johanson e Vahlne, 1977, 1990), ocorreu em âmbito nacional, por meio da conquista de contas nacionais. Terceiro, e mais importante, o processo de internacionalização é fundamentalmente explicado a partir da conquista de contas internacionais. Em outras palavras, descobrimos que os relacionamentos interorganizacionais, em uma dimensão supranacional, impulsionaram o processo de internacionalização da FCB no Brasil. Isso significa que a aquisição de contas no exterior por meio da matriz da FCB e o seu conseqüente alinhamento no mercado nacional motivaram a subsidiária brasileira a aumentar o comprometimento de recursos no Brasil. Os resultados ainda indicam que esse dois processos parecem se reforçar positivamente, na medida em que a conquista de contas nacionais e supranacionais estimularam um maior comprometimento de recursos em nível nacional o que, por sua vez, abriu espaço para a nova conquista de contas nacionais e alinhamento de contas internacionais. Com base nesses resultados, acreditamos que nossa dissertação pode adicionar uma nova dimensão ao estudo de internacionalização de agências de publicidade e propaganda, na medida em que sinaliza que um determinado processo de internacionalização não é somente suscetível às relações interorganizacionais

inseridas no contexto doméstico, mas também as relações interorganizacionais supranacionais, ou seja, aquelas que extrapolam o âmbito territorial do mercado de destino.

Em suma, verificamos que o processo de internacionalização da FCB envolveu três dimensões fundamentais: 1. a agência se internacionalizou seguindo seu cliente⁵; 2. aumentou o comprometimento de recursos no novo mercado motivado pela conquista de contas nacionais; 3. aumentou o comprometimento de recursos a partir do alinhamento de contas internacionais conquistadas em nível mundial pela matriz da empresa.

1.2 Objetivos

Tendo apresentado a problemática de pesquisa e os motivos que a justificaram, é importante destacar a questão de pesquisa, qual seja, como é o processo de internacionalização de uma agência de propaganda? Tal questão significa entender, em primeiro lugar, os motivos de entrada e o papel de seguir o cliente (*client-following*), e, em seguida, analisar a evolução da agência no mercado-alvo e o papel das relações interorganizacionais nessa evolução.

Essa questão de pesquisa pode ser traduzida em termos de objetivos da pesquisa da seguinte maneira:

- identificar e analisar como ocorreu a entrada da agência no Brasil, destacando o papel do *client-following* nesse processo;
- descrever e analisar como a agência de publicidade e propaganda evoluiu no mercado-alvo;

- identificar e analisar o papel dos relacionamentos interorganizacionais da agência de propaganda no seu processo de internacionalização, em especial, os relacionamentos desse ator com os seus anunciantes.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução no capítulo 1, passamos para o capítulo 2, no qual trabalhamos a fundamentação teórica, abordando preliminarmente a internacionalização da firma a partir de relações intraorganizacionais, enfatizando o Modelo de Uppsala e a internacionalização de serviços. Dessa forma, foi possível analisar fatores que influenciam o processo de internacionalização a partir da dinâmica de conhecimento de mercado-comprometimento de recursos manifestada por meio de relações intraorganizacionais, ou seja, entre a matriz e uma determinada subsidiária. Esta parte foi desmembrada em três seções, quais sejam: a internacionalização da firma, a internacionalização de firmas do setor de serviços e, finalmente, a internacionalização de agências de publicidade e propaganda.

Entretanto, compreendemos que a abordagem de relações intraorganizacionais seria insuficiente para compreender a internacionalização de empresas de serviço e, em especial, a de agências de publicidade e propaganda, já que a internacionalização dessas firmas parece ser contingente aos seus relacionamentos interorganizacionais (WEINSTEIN, 1977). Dessa forma, foi necessária uma segunda parte teórica na qual abordamos os trabalhos que tratam a internacionalização da firma a partir de relações interorganizacionais. Assim, buscamos

⁵ Tal fenômeno ficou conhecido na literatura internacional por *client-following*, conforme caracterizado por Weinstein (1977). Decidimos por utilizar essa expressão sempre que necessário, já que não foi encontrada uma

aporte teórico no sentido de entender a influência dos relacionamentos com atores externos no processo de internacionalização da firma. Ao final desse capítulo, introduzimos o quadro conceitual deste trabalho. Tal como anteriormente, esta parte foi desmembrada em três seções a fim de abordar a internacionalização de firmas em geral, de empresas do setor de serviços e, finalmente, de agências de propaganda e publicidade.

O terceiro capítulo da dissertação trata da metodologia empregada, em que justificamos a escolha do estudo de caso de natureza qualitativa como método de pesquisa. Na seqüência, apresentamos os procedimentos para a seleção do nosso caso, detalhamos a coleta de dados e, principalmente, enfatizamos o processo de análise dos dados.

O capítulo quatro detalha o caso estudado e apresenta a análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, foram realizadas considerações sobre o funcionamento de uma agência de publicidade e propaganda. No segundo bloco, consideramos um panorama da atividade publicitária no Brasil e no mundo. A seguir, foram caracterizados os três atores estudados e descritas suas atuações e trajetórias. No quarto e último bloco deste capítulo, descrevemos o processo de internacionalização da FCB propriamente dito, analisamos cada um de seus eventos separadamente e, por fim, realizamos uma análise comparativa, na qual verificamos a importância dos relacionamentos interorganizacionais nacionais e, principalmente, supranacionais na internacionalização da agência norte-americana no mercado brasileiro.

O último capítulo apresenta as conclusões deste trabalho. A primeira parte trata dos principais resultados encontrados. A segunda contém o modelo de pesquisa e a resposta à nossa questão de pesquisa. O capítulo se encerra com as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

As referências e um apêndice completam a nossa dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

A fundamentação teórica desta dissertação é apresentada em três blocos. Inicialmente, serão abordados os trabalhos que buscam compreender a internacionalização da firma a partir de relações intraorganizacionais, enfatizando o Modelo de Uppsala e a internacionalização de serviços. Considerando-se que esse enfoque parece ser insuficiente para explicar a internacionalização de empresas de serviços, em especial, a internacionalização de agências de publicidade e propaganda, em um segundo bloco, abordamos os trabalhos que tratam a internacionalização da firma a partir de relações interorganizacionais. No terceiro e último bloco, apresentamos o quadro conceitual do presente trabalho.

2.2 Internacionalização em relacionamentos intraorganizacionais

Neste bloco, consideramos trabalhos que vêem a internacionalização da firma a partir de relações intraorganizacionais. Por relações intraorganizacionais, entende-se o relacionamento entre matriz e subsidiária, compreendendo-se aqui que esta abordagem considera principalmente os fatores que influenciam o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva interna da própria firma. Questões de ordem externa ou de influência de atores externos à organização não são consideradas (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

2.2.1 O modelo de Uppsala

Um dos primeiros esforços para desenvolver um modelo para explicar como as firmas se internacionalizam foi feito por pesquisadores da escola sueca de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990). Seu modelo, conhecido posteriormente como modelo de Uppsala, entende que conhecimento de mercado e comprometimento gradual de recursos com este mercado influenciam tanto as decisões de comprometimento como as atividades correntes em mercados externos (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002; ARAUJO e REZENDE, 2003). A internacionalização é vista, então, como um processo incremental de ajustes ao ambiente, em que a empresa aprende à medida que se torna mais envolvida com determinado mercado estrangeiro e tal aprendizado a ajuda a aumentar seu comprometimento de recursos nesse mercado e, assim, sucessivamente (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002). Mais especificamente, para o modelo de Uppsala, conhecimento e comprometimento constituem em mecanismos de auto-reforço. Uma vez que uma forma de entrada num mercado estrangeiro é selecionada, esse mecanismo impulsiona a firma a se mover gradualmente por um caminho específico, quando a escala de operações aumenta⁶. Comprometimentos iniciais acumulam-se com o tempo, levando a firma a colher recompensas crescentes por persistir naquele caminho (ARAUJO e REZENDE, 2003).

Dito de outra maneira, os pesquisadores de Uppsala afirmam que o processo de internacionalização se inicia por meio de modos de operação de menor grau de comprometimento de recursos, como a exportação, e a ação começa em países

⁶ Tal processo é conhecido na literatura como *path dependence* (ARAUJO e REZENDE, 2003).

psicologicamente mais próximos, que se parecem com seu mercado doméstico, estendendo-se incrementalmente a países mais distantes psicologicamente, quando a firma adquirir mais experiência (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990; SHARMA e JOHANSON, 1987). Nesse sentido, o processo de internacionalização da firma pode ser visto como uma ação recíproca entre um processo de aprendizado internacional e operações de um lado e um processo de comprometimento de recursos com mercados estrangeiros de outro (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e VAHLNE, 1990).

É importante ressaltar que existem três exceções em relação ao processo de comprometimento de mercado e a aquisição de conhecimento experiencial proposto pelo modelo (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977). Primeiro, quando as firmas têm muitos recursos e as conseqüências dos comprometimentos são relativamente pequenas. Segundo, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento de mercado pode ser ganho a partir de outros métodos além da experiência (FORSGREN, 2002). Terceiro, quando a firma tem considerável experiência em operar internacionalmente, ela pode, de alguma forma, estender-se para mercados similares, aproveitando o conhecimento acumulado de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1990; CHETTY e ERIKSSON, 2002). Isso implica, entre outras coisas, utilizar modos de entrada de maior comprometimento de recursos (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Desde sua formulação, diversas críticas foram feitas ao modelo de Uppsala⁷. Por exemplo, Andersen (1993) sugere que o modelo é determinista. Forsgren (1989) argumenta que o modelo de Uppsala diz algo importante somente sobre os estágios iniciais da internacionalização, quando a falta de conhecimento de mercado e os recursos ainda são fatores restritivos. No entanto, o mais importante para este trabalho diz respeito às críticas que ressaltam que o modelo de Uppsala dá ênfase às relações intraorganizacionais (JOHANSON e

⁷ Para uma síntese dessas críticas, ver o trabalho de Petersen e Pedersen (1997).

VAHLNE, 1990), o que significa que conhecimento de mercado e comprometimento de recursos são somente conseqüências dos relacionamentos desenvolvidos inicialmente entre a matriz e uma determinada subsidiária. Nesse sentido, o modelo de Uppsala não considera explicitamente os relacionamentos entre a firma e atores externos, tais como fornecedores e compradores (ARAÚJO e REZENDE, 2003).

Além disso, outra crítica diz respeito ao fato de o mesmo ter sido formulado a partir da internacionalização de empresas manufatureiras. Nesse sentido, alguns autores (ver, por exemplo, Knight, 1999; Sacramento, Almeida e Silva, 2002; Jaemin Jung, 2004) defendem a idéia de que o modelo não é suficientemente robusto para explicar a internacionalização de empresas de serviços⁸. Esse é o assunto da próxima seção deste bloco.

2.2.2 A internacionalização de serviços

Já que a literatura tem tradicionalmente enfatizado a internacionalização da firma manufatureira, acreditamos que as teorias que explicam a expansão internacional da indústria de serviços ainda estão, de acordo com Erramilli (1991), Hellman (1994), Knight (1999), Sacramento, Almeida e Silva (2002), Jaemin Jung (2004), em um estágio inicial. Isso significa que outras variáveis, tais como a diversidade do setor de serviços e os motivos de internacionalização dessas empresas, precisam ser estudadas para aprofundar a explicação do processo de internacionalização de empresas desse setor (CARNEIRO e HEMAIS, 2004).

Inicialmente, é importante destacar que existe uma heterogeneidade muito grande no setor de serviços (HELLMAN, 1994; CONTRACTOR e KUNDU, 2000). Assim, a literatura sobre serviços alerta para o fato de que diferentes empresas de serviços podem exibir características muito distintas em termos de prevalência de tipos e estratégias organizacionais

⁸ Esse é um ponto controverso na literatura já que tal posicionamento não é compartilhado por autores como Hellman (1994) e Majkgard e Sharma (1998).

(LOVELOCK e YIP, 1996; CONTRACTOR e KUNDU, 2000). Os fatores específicos dessas empresas devem, nesse sentido, ser considerados quando se analisam processos de internacionalização (LI e GUISENGER, 1992). Vários estudos desenvolvidos têm, de fato, lidado com a internacionalização de uma empresa específica de serviços ou um número limitado de empresas, como agências de publicidade (WEINSTEIN, 1977; TERPSTRA e YU, 1988; JAEMIN JUNG, 2004), consultores técnicos (SHARMA e JOHANSON, 1987; KIPPING, 1998; WELCH, 2004); hotéis (CONTRACTOR e KUNDU, 2000); e seguradoras e bancos (HELLMAN, 1994).

De maneira geral, pode-se dizer que as empresas de serviço se diferenciam umas das outras (SACRAMENTO, ALMEIDA E SILVA, 2002), porque se distinguem entre serviços *hard*⁹ e *soft*¹⁰ (ERRAMILLI, 1991; ERRAMILLI E RAO, 1990). Tal diferenciação tem implicações importantes para a internacionalização de empresas em serviços. Por exemplo, a escolha do modo de entrada em mercados internacionais de firmas que oferecem serviços *soft* lida mais com adaptação e proximidade com os clientes (MAJKGARD e SHARMA, 1998). Além disso, serviços *soft* não são exportáveis e nem negociáveis, e os fornecedores de serviços *soft* têm um número limitado de alternativas disponíveis para servir mercados estrangeiros (MAJKGARD e SHARMA, 1998). Ou eles investem diretamente no exterior, ou entram em negociações contratuais (MAJKGARD e SHARMA, 1998).

Um outro ponto importante é que a produção de boa parte dos serviços é não separável de seu consumo. Isso significa que alguns modos de entrada de baixo envolvimento, tais como todas as variantes de exportação, não estariam disponíveis à empresa de serviços *soft* (CARNEIRO e HEMAIS, 2004). Nesse sentido, a produção se realiza no país-destino junto ao cliente, o que obriga a empresa a utilizar subsidiárias próprias, ou, alternadamente,

⁹ Serviços *hard* são aqueles que são mais tangíveis, padronizados e menos customizados, tais como pacotes de *software*, alguns tipos de serviços bancários, *design* de engenharia e P&D (MAJKGARD e SHARMA, 1998).

empregar modos contratuais (licenciamento ou franquia) (CARNEIRO e HEMAIS, 2004). A escolha entre tais modos dependerá, grosso modo, de quanto a empresa julga importante manter o controle direto sobre as operações¹¹.

No que se refere à internacionalização de serviços e o modelo de Uppsala propriamente dito, verifica-se que o processo fundamental de internacionalização parece ser, de acordo com Hellman (1994), o mesmo para as firmas de serviço e as manufatureiras, mas a manifestação nos dois setores pode diferir em função de características dos serviços (SHARMA e JOHANSON, 1987; ERRAMILI e RAO, 1990; ERRAMILI, 1991; LOVELOCK, 1996), tais como intangibilidade¹², heterogeneidade¹³, perecibilidade e simultaneidade¹⁴ de produção e consumo. Por exemplo, exportar serviços *soft* é diferente de exportar produtos, porque esses serviços são intangíveis e inseparáveis (ERRAMILI, 1991). Em outras palavras, o processo fundamental que baseia a internacionalização de empresas de serviço, tal como nas empresas manufatureiras, é a acumulação de conhecimento experiencial e aumento do comprometimento de recursos (ERRAMILI, 1991), o que, segundo Majkgard e Sharma (1998), indiretamente corrobora a idéia de que o modelo de Uppsala pode ser utilizado como ponto de partida para estudar a entrada em mercado estrangeiro por firmas de serviço¹⁵.

¹⁰ Os serviços considerados *soft* são os de consultoria e de propaganda. Esses são mais intangíveis, personalizados e não-padronizados, e sua produção não pode ser separada do consumo (MAJKGARD e SHARMA, 1998).

¹¹ Tendo isso em vista, o pressuposto de estágios seqüenciais do Modelo de Uppsala não seria, de acordo com Carneiro e Herais (2004), aplicável. Isso, apesar de Li e Guisinger (1992) terem percebido que, nos primeiros anos da expansão internacional, firmas de serviços seguiram um padrão similar ao de fabricantes de produtos. Elas primeiro fizeram investimentos em países altamente desenvolvidos e culturalmente similares e, então, depois, foram para países menos desenvolvidos e menos similares culturalmente.

¹² Refere-se à característica abstrata do serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

¹³ Refere-se ao caráter distinto entre a natureza de cada serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

¹⁴ Serviços são considerados perecíveis e de produção e consumo simultâneo porque são realizados e utilizados imediatamente, não são estocáveis (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

¹⁵ Isso, apesar de que, assim como no caso de fabricantes, nenhuma teoria de internacionalização é capaz de explicar todos os aspectos de internacionalização de todas as firmas (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002). No entanto, elas parecem prover explanação satisfatória para explicar como firmas se movem no processo de internacionalização, particularmente, durante seus primeiros passos (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002).

Tendo em vista, portanto, a discussão apresentada sobre a diversidade do setor de serviços e a especificidade da internacionalização de firmas de serviço, propomo-nos aprofundar o estudo na indústria de publicidade e propaganda, assunto que será tratado na próxima seção.

2.2.3 A indústria de publicidade e propaganda

A indústria da propaganda pertence à indústria de serviços *soft*, que, conforme discutido anteriormente, não pode separar produção e consumo (ERRAMILLI e RAO, 1990). Assim, exportação e licenciamento não são formas típicas de entrada em mercados internacionais para agências de publicidade (JAEMIN JUNG, 2004). Na indústria da propaganda, a propriedade de uma operação ou a *joint venture* são os dois tipos de estratégia de entrada mais utilizados (JAEMIN JUNG, 2004).

Na revisão de literatura, encontramos um número bastante limitado de estudos que investiga a internacionalização de agências de publicidade e propaganda (WEINSTEIN, 1977; AYDIN, TERPSTRA e YAPRAK, 1984; TERPSTRA e YU, 1988; JAEMIN JUNG, 2004). Além disso, esses estudos normalmente analisam a internacionalização como resultado de relacionamentos intraorganizacionais, ou seja, a internacionalização de agências de publicidade e propaganda seria resultado dos relacionamentos estabelecidos entre a matriz e a subsidiária focal. Pouca ênfase é dada à relação das agências com outros atores, tais como, seus clientes.

Por exemplo, o trabalho de Jaemin e Jung (2004) examinou o modo e a região preferidos de entrada em países estrangeiros por agências de publicidade norte-americanas, por meio da análise de todas as aquisições e *joint ventures* (JV) completadas de 1981 a 2001.

Verificou-se que agências americanas preferiram JV a aquisições, quando o país estrangeiro é culturalmente mais distante dos EUA e política, financeira e economicamente mais arriscado. Ainda, de acordo com o autor, 603 aquisições fora do país foram realizadas na indústria da propaganda de 1981 a 2001. As negociações completadas de 1999 a 2004 respondem por 51,2% de todas as aquisições efetivadas nas duas últimas décadas. Ademais, com a pulverização de corporações transnacionais e o crescimento de tecnologias de comunicação mais eficientes e acessíveis nos últimos anos, mais agências se tornaram transnacionais. Nesse sentido, durante o mesmo período, 135 *joint-ventures* estrangeiras foram estabelecidas por parceiros de diferentes países.

Similarmente, Aydin, Terpstra e Yaprak (1984) verificaram que, no período de 1970-1981, houve um crescimento da concentração de atividades internacionais na indústria de propaganda americana. Em outras palavras, um volume muito grande de negócios era compartilhado por um grupo cada vez menor de firmas. Somente no cenário internacional, essa concentração resultou em parte das fusões e aquisições que aconteceram nos EUA durante esse período. Segundo esses autores, as aquisições teriam apenas acelerado o processo de concentração.

A concentração da indústria da propaganda foi ainda mais evidente quando as operações das 25 maiores agências americanas foram examinadas (AYDIN, TERPSTRA e YAPRAK, 1984). Essas agências dominavam a indústria em termos de faturamento, tanto na origem como no exterior. Refletindo a concentração que foi apresentada, o envolvimento internacional da indústria americana da propaganda era também quase de domínio exclusivo das 25 maiores agências. Essas agências eram responsáveis por 96% dos negócios da indústria da propaganda americana em 1970. Esse número alto aumentou para 99% em 1981. Aydin, Terpstra e Yaprak (1984) verificaram que essas agências estavam se internacionalizando porque estavam encontrando maiores oportunidades em mercados externos do que no seu

mercado doméstico: os EUA. Como indicador de tal internacionalização, temos que, de 1970 a 1981, o número de empregados no exterior cresceu em 70%, o número de escritórios estrangeiros triplicou e atingiu-se um crescimento de quase 500% em faturamento no exterior.

2.3 Internacionalização em relacionamentos interorganizacionais

No bloco anterior, vimos que a perspectiva intraorganizacional, ao considerar apenas a relação matriz–subsidiária para explicar o processo de internacionalização, tende a descrever uma expansão internacional quase linear, o que parece não retratar várias descrições de crescimento internacional de firmas (HOHENTAL, JOHANSON e JOHANSON, 2003; JOHANSON e JOHANSON, 2006). No entanto, implicitamente, segundo Johanson e Vahlne (1990), há um outro mecanismo relacional na internacionalização da firma: relacionamentos da firma com outros atores no mercado estrangeiro, tais como fornecedores e compradores. Nesse contexto, a partir da abordagem de redes industriais, propomos a seguir a discussão sobre a influência das relações interorganizacionais no processo de internacionalização da firma e sua manifestação na indústria de agências de publicidade e propaganda.

2.3.1 A abordagem de redes industriais

Diferentemente da perspectiva anterior, a abordagem que explica a internacionalização a partir de relacionamentos interorganizacionais entende que a firma desenvolve relacionamentos com fornecedores e compradores localizados em outros países (JOHANSON e MATTSON, 1988). Isso porque o conhecimento experiencial necessário à internacionalização não reside somente no relacionamento matriz-subsidiária, mas localiza-se também em atores externos à empresa (BLOMSTERMO et al., 2004).

Mais especificamente, essa perspectiva foca a natureza e o número dos relacionamentos desenvolvidos com outras firmas (AXELSSON e JOHANSON, 1992). Em geral, os autores (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006) sugerem que os relacionamentos são conectados por redes que se desenvolvem como uma consequência da interação recorrente entre firmas. Nesse sentido, uma determinada firma é comprometida numa rede de relacionamentos de negócios, compreendendo várias firmas diferentes – clientes, clientes dos clientes, competidores, fornecedores, distribuidores, agentes e consultores entre outros.

Similarmente, indústrias podem ser vistas como redes de relacionamentos de negócios compreendendo vários atores diferentes (JOHANSON e MATTSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990). Isso quer dizer que o sistema industrial é composto por firmas engajadas na produção, distribuição e uso de produtos e serviços, podendo ser descrito como uma rede de relacionamentos entre as firmas. Há uma divisão de trabalho na rede que significa que as firmas são dependentes umas das outras, exigindo que suas atividades sejam coordenadas (JOHANSON e MATTSON, 1988).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), um ponto importante na abordagem de redes industriais é que os relacionamentos de uma firma podem ser usados como pontes para outras redes. Consideremos, por exemplo, a firma que está comprometida com relacionamentos internacionais de negócios. Esses relacionamentos podem estimular a firma a entrar em redes estrangeiras. Esse é o caso quando o cliente demanda que o fornecedor o siga para o estrangeiro, se ele quiser manter o negócio no país de origem. Podemos admitir que, dessa forma, pontes diretas ou indiretas existem entre firmas e redes de países diferentes. Tais pontes podem ser importantes tanto para os estágios iniciais no exterior como para entradas subsequentes em novos mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Portanto, de acordo com a abordagem de redes industriais, a internacionalização da firma não depende somente do conhecimento de mercado e comprometimento de recursos existente entre matriz e subsidiária. Atores externos à firma, tais como fornecedores e compradores, parecem exercer um papel importante no processo de internacionalização (ANDERSEN e BUVIK, 2002). Assim, a trajetória de uma firma é afetada por relacionamentos que ela articula com esses atores por meio de diferentes contextos geográficos e escopo territorial de operações (ARAUJO e REZENDE, 2003).

No tocante ao setor de serviços, há peculiaridades quanto ao papel desempenhado pelos relacionamentos interorganizacionais, especificamente o que se denomina *client-following* (CF). Esse é o assunto da seção seguinte.

2.3.2 A internacionalização de serviços

A internacionalização da firma a partir de relacionamentos interorganizacionais em empresas de serviço tem chamado a atenção para o fato de que essas empresas têm se internacionalizado a partir de demandas dos seus clientes domésticos (ERRAMILLI e RAO,

1990; ERRAMILI, 1991, WELCH, 2004), seguindo companhias manufatureiras (WEINSTEIN, 1977, AYDIN, TERPSTRA e YAPRAK, 1984; ERRAMILI e RAO, 1990; LI, 1994), fato que se verifica, inclusive, na indústria da propaganda (WEINSTEIN, 1977; TERPSTRA e YU, 1988; LI e GUIISINGER, 1992). Esse fenômeno é chamado de *client-following* e acontece quando uma empresa de serviço quer servir seus clientes domésticos em suas operações internacionais e, para fazer isso, é forçada a se internacionalizar (ERRAMILI e RAO, 1990), muitas vezes, com o intuito de fidelizar os clientes multinacionais domésticos (HELLMAN, 1994). Segundo diversos atores (ver, por exemplo, Weinstein, 1977; Li e Guisinger, 1992; Li, 1994), o CF parece ser mais prevalente entre firmas que foram pioneiras a se internacionalizar em seus setores.

Mais especificamente, autores tais como Erramilli e Rao (1990) Sharma e Johanson (1987) ressaltam que normalmente o CF resulta em menor incerteza por parte das firmas de serviço entrando num novo mercado. Isso porque as firmas que adotam CF tendem a ser parte de uma rede internacional e normalmente detêm conhecimento experiencial sobre o cliente e seus processos de tomada de decisões (MAJKGARD e SHARMA, 1998).

Nesse mesmo sentido, Erramilli e Rao (1990) sugerem que, nos estágios iniciais de internacionalização, firmas CF tendem a comprometer maiores recursos no exterior do que firmas de serviço que entram em mercados internacionais de maneira independente de seus clientes, têm maior capacidade para comprometer recursos em países com grandes distâncias psíquicas e, por último, são mais propensas a comprometer recursos em negócios de risco no exterior.

Um outro ponto importante na discussão é que a importância do CF pode decrescer ao longo do tempo, à medida que o novo mercado passa a ser mais conhecido da firma e a motivação de novos investimentos estrangeiros passa a ser de outro tipo, como, por exemplo, o de aumentar sua participação nesse mercado conquistando novos clientes (LI, 1994; LI e

GUISINGER, 1992, WELCH, 2004). Ou seja, depois de ter estabelecido afiliados estrangeiros, com a força de seus relacionamentos com os clientes do país de origem, que produz o benefício de reduzir incertezas em mercados estrangeiros (LI, 1994), muitas firmas de serviços começam a estender seus serviços a clientes locais e, até mesmo, a outras empresas estrangeiras no mesmo mercado. Dito de outra maneira, após entrarem em mercados internacionais seguindo seus clientes, as empresas de serviço podem aumentar o seu comprometimento de recursos (SHARMA e JOHANSON, 1987; ERRAMILI, 1991; HELLMAN, 1994), o qual está inevitavelmente ligado ao aprofundamento do relacionamento com os atuais clientes e com o desenvolvimento de novos relacionamentos (HELLMAN, 1994).

Ligado a essa questão, outro fator que pode levar prestadores de serviços a se internacionalizarem a partir de relacionamentos interorganizacionais (nesse caso com concorrentes) é conhecido como reação oligopolística (KNICKERBOKER, 1973)¹⁶. Isso significa que uma firma dentro de um determinado setor decide investir diretamente em países estrangeiros por uma questão defensiva, imitando a internacionalização de seus concorrentes em outros países. Li e Guisinger (1992) denominam esse padrão de internacionalização em firmas de serviço de *follow the leader*¹⁷, que, apesar de não ser foco do nosso estudo, merece ser apontado.

Em suma, o CF reflete a influência e a importância dos relacionamentos interorganizacionais na internacionalização da firma, facilitando, em especial, no setor de serviços, o estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos com clientes em novos mercados estrangeiros. Trataremos na seção seguinte das manifestações desse fenômeno na indústria de publicidade e propaganda.

¹⁶ Apesar de bastante comum no setor de serviços (LI e GUISINGER, 1992), a idéia de reação oligopolística foi originalmente proposta por Knickerboker (1973) a partir da análise do padrão de investimento direto de empresas americanas manufatureiras.

¹⁷ Seguir o líder.

2.3.3 A indústria de publicidade e propaganda

Sob o ponto de vista da perspectiva interorganizacional, um dos trabalhos pioneiros é o de Weinstein (1977), que se interessou por descrever o comportamento da internacionalização de agências, categorizando-se em quatro motivações básicas: o interesse de um executivo sênior da empresa, o serviço para cliente, o comportamento ofensivo e o comportamento defensivo da agência. Terpstra e Yu (1988), por sua vez, investigaram o impacto de vários fatores no investimento das agências americanas, enfocando, principalmente, o impacto da reação oligopolística entre as 20 maiores agências norte-americanas. Já Oliveira Jr., Fleury e Child (2001) trataram da demanda de coordenação internacional dos trabalhos dos clientes das agências.

De maneira mais detalhada, partindo de Weinstein (1977), verificou-se que, nos primeiros anos da expansão internacional, agências de publicidade americanas seguiram um padrão similar ao das empresas fabricantes. Elas primeiro investiram em áreas altamente desenvolvidas e culturalmente similares no final dos anos 50 e início dos anos 60. Os países menos desenvolvidos, menos similares se tornaram mais populares em fins dos anos 60 e início dos 70. Para o primeiro grupo de agências que se internacionalizou, o estímulo foi de seguir seus clientes (CF) para mercados fora dos EUA.

Terpstra e Yu (1988), complementarmente, sugerem que a reação oligopolística é uma característica da indústria da propaganda americana, especialmente depois de 1970, quando várias agências seguiram as líderes de mercado para outros países. Esse argumento está, de acordo com os autores, calcado em dois fatores. Primeiro, o custo de implementar a estratégia

de comparar os investimentos diretos dos competidores é menos complexo na indústria da propaganda do que na indústria manufatureira, o que facilita a imitação das ações dos concorrentes. Segundo, os negócios estrangeiros das grandes agências americanas são interdependentes, porque as contas estrangeiras da indústria americana de propaganda são praticamente de domínio exclusivo das grandes agências (AYDIN, TERPSTRA e YAPRAK, 1984).

Neste ponto, acontece um novo fato que parece ser específico do setor de publicidade e propaganda. A concentração de contas mencionada acima liga-se a um mecanismo de coordenação da conta publicitária que fica aos cuidados de uma só agência, tanto no mercado doméstico como no internacional. Tal mecanismo é conhecido por alinhamento internacional de contas (MEIO e MENSAGEM, 2004) e é justificado por necessidades de comunicação de clientes globais, o que torna a coordenação entre afiliadas uma competência estratégica para empresas de publicidade globais (OLIVEIRA JR., FLEURY e CHILD, 2001).

Finalmente, Oliveira Jr., Fleury e Child (2001) sugerem que as agências de publicidade globais precisam ter um comportamento de CF para atender as necessidades de seus clientes. Isso porque, à medida que anunciantes operam internacionalmente, eles procuram alinhar seus esforços de *marketing* e comunicação em todos os mercados em que atuam ao redor do mundo, empresas de publicidade precisam satisfazer essas novas demandas, como imagem de marca e otimização do investimento. Além disso, de acordo com os autores, provavelmente o aspecto isolado mais comum dos clientes das agências é a intenção de coordenar suas atividades funcionais e geográficas mais efetivamente, buscando, para tanto, economias de conhecimento e coordenação.

Em suma, o movimento de internacionalização das agências de publicidade e propaganda parece estar intimamente ligado ao fenômeno de CF, na medida em que ele atua como facilitador para o estabelecimento da agência no exterior. Em um momento posterior, os

relacionamentos interorganizacionais da agência de publicidade vinculam-se, prioritariamente, a mais comprometimento de recursos no mercado-alvo. Na seção seguinte, trataremos do quadro conceitual que orientará as discussões posteriores relativas à pesquisa realizada.

2.4 Quadro conceitual

Nos blocos anteriores deste capítulo, apresentamos o referencial teórico relativo à internacionalização em relacionamentos intra e interorganizacionais. O caminho traçado para a discussão teórica partiu do referencial proporcionado pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), pois este modelo, apesar de examinar apenas a internacionalização de manufaturas (ERRAMILI, 1991; HELLMANN, 1994) e tratar somente das relações intraorganizacionais (ARAUJO e REZENDE, 2003), ainda se constitui no principal modelo teórico comportamental sobre a internacionalização da firma (JOHANSON e VAHLNE, 2006; MEYER e GELBUDA, 2006). Em outras palavras, o modelo em questão oferece sólidos parâmetros, como, por exemplo, o mecanismo de auto-reforço do conhecimento e comprometimento de recursos no mercado internacional para estudarmos processos de internacionalização, apesar de tratar de conhecimento de mercado e comprometimento de recursos apenas entre matriz e subsidiárias.

Em função dessa limitação, trabalhamos nosso referencial teórico com uma abordagem complementar ao modelo supracitado, o qual enfoca os relacionamentos interorganizacionais como importantes para compreendermos processos de internacionalização. Dessa forma,

agregamos ao nosso estudo a abordagem de redes industriais (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990), que trata os processos de internacionalização como movimentos da firma realizados contingencialmente em relação a atores com os quais elas mantêm relacionamentos, como, por exemplo, seus clientes. A partir do entendimento da internacionalização da firma como resultados de relacionamentos intra e/ou interorganizacionais, aprofundamos-nos também em questões que contextualizam melhor nosso estudo, como a internacionalização de firmas de serviços (ver, por exemplo, Erramilli e Rao, 1990; Erramilli, 1991, Welch, 2004) e, em especial a internacionalização de agências de publicidade e propaganda (ver, por exemplo, Weinstein, 1977, Aydin, Terpstra e Yaprak, 1984). Dessa forma, acreditamos ter coberto o espectro teórico necessário para construirmos um quadro conceitual que nos permita abordar o fenômeno selecionado. A figura 1 retrata, de forma esquemática, esse quadro teórico a partir de dois momentos – o de entrada e o de evolução da agência de publicidade no mercado internacional –, bem como contextualiza o relacionamento entre as três variáveis adotadas – o *client-following*, o conhecimento de mercado e o comprometimento de recursos.

Entrada em Mercados Internacionais

Evolução em Mercados Internacionais

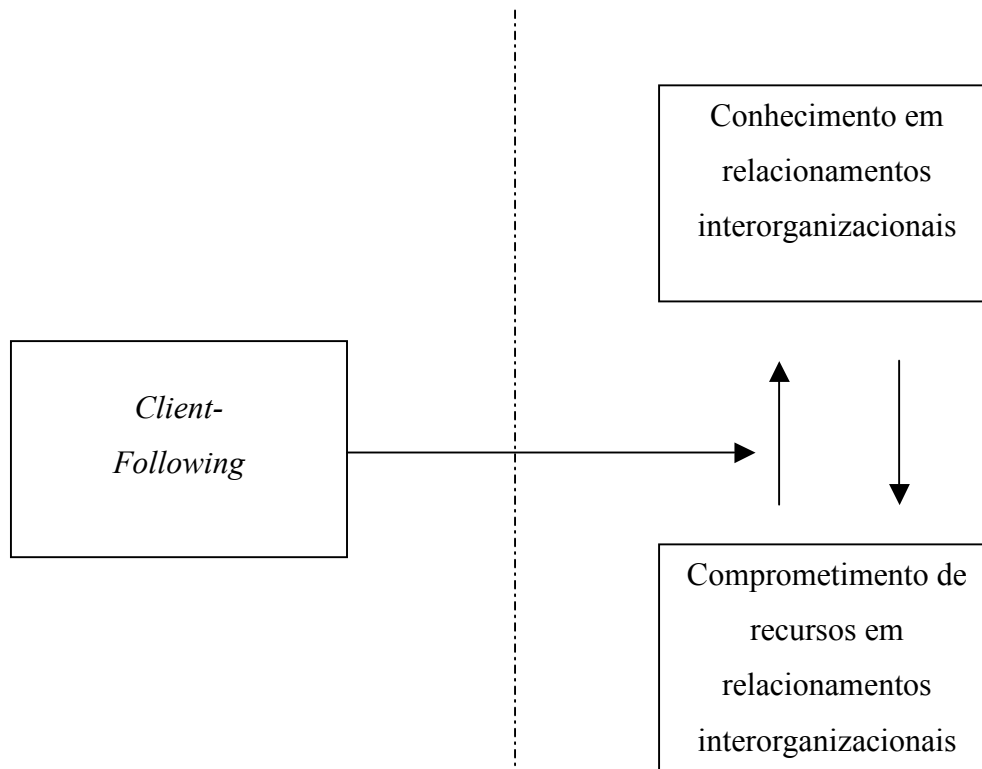


Figura 1 – Quadro conceitual

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A entrada no mercado internacional envolve a escolha do país-alvo e do modo de entrada (ver, por exemplo, Majkgard e Sharma, 1998; Araújo e Rezende, 2003). No nosso caso específico, essas duas decisões estão ligadas ao *client-following*, ou seja, ao fato de a empresa seguir seus clientes para mercados internacionais. Já a evolução da agência no mercado-alvo diz respeito ao aprofundamento de recursos que, no nosso caso, depende do conhecimento desenvolvido em relações interorganizacionais, ou seja, do conhecimento dos anunciantes, os quais são, conforme proposto pelo modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), auto-reforçados positivamente.

Mais especificamente, o quadro teórico está embasado no fato de o CF influenciar diretamente os processos de internacionalização das firmas de serviços, inclusive no setor de agências de publicidade e propaganda, a partir da internacionalização de seus próprios clientes (ERRAMILLI e RAO, 1990; ERRAMILLI, 1991, WELCH, 2004). Esses clientes têm demandas em novos mercados internacionais, o que leva as empresas prestadoras de serviços de publicidade a segui-los para atendê-los com uma estrutura local.

Nesse sentido, pode-se dizer que o CF atua como uma ponte para a agência no novo mercado, possibilitando à firma em processo de internacionalização prescindir, em alguns casos, da proximidade psicológica, visto que esse mecanismo minimiza as incertezas com relação ao país-alvo (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Acredita-se que isso está relacionado ao conhecimento do mercado, que, neste caso, é visto sob um prisma diferente: o do conhecimento em relações interorganizacionais¹⁸. Conforme propomos no quadro teórico, o cliente, que seria o ator de relacionamento interorganizacional da agência, funciona como um atalho para essa firma no país estrangeiro, levando-a a acumular conhecimento a partir do relacionamento cliente-fornecedor, aumentando o potencial de comprometer-se com o país-alvo mais rápida e intensamente (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Outro fator importante a ser enfatizado é o fato de que as empresas que utilizam o CF como forma de entrada normalmente podem fazer parte de uma rede internacional, que, no geral, possuem informações e conhecimento experiencial sobre o cliente que está seguindo (MAJKGARD e SHARMA, 1998). Esse conhecimento prévio da relação interorganizacional reduz as incertezas no mercado estrangeiro (LI, 1994), aumentando, por conseguinte, a probabilidade do aumento dos compromissos com atores desse mercado. Dessa forma, as

¹⁸ Para a abordagem de redes industriais, o mercado-alvo é entendido como uma miríade de relacionamentos interorganizacionais (AXELSSON e JOHANSON, 1992).

multinacionais começam a operar com clientes locais e, em vários casos, até mesmo novos clientes multinacionais naquele novo mercado.

A partir da entrada, o nosso quadro teórico sugere que a evolução das agências de publicidade pode ser explicada pelo modelo de Uppsala *estendido* (JOHANSON e VAHLNE, 1990, 2003, 2006), que propõe o comprometimento de recursos a partir do aumento do aprendizado da firma e seu aprofundamento de conhecimentos sobre o mercado, visto como redes de relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON e MATTSON, 1988). Em outras palavras, o quadro sugere que a agência de propaganda e publicidade evolui no mercado-alvo a partir do auto-reforço de conhecimento e comprometimento de recursos, cuja dinâmica opera em relacionamentos interorganizacionais, em especial, com os anunciantes locais. Isso significa que, à medida que ocorre um aprofundamento do conhecimento acerca dos anunciantes locais, a agência de publicidade tende a conquistar mais clientes locais, o que leva a resultar em maior comprometimento de recursos no país onde tais anunciantes operam. Isso gera um círculo virtuoso e crescente (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990), o qual é denominado mecanismo de auto-reforço do conhecimento em processos de internacionalização (ARAUJO e REZENDE, 2003). Tendo detalhado o quadro conceitual, no capítulo a seguir trataremos da nossa metodologia de pesquisa, em que explanaremos a condução de nossa pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Nos capítulos anteriores, apresentamos nosso problema de pesquisa, os objetivos de pesquisa, o marco teórico e o quadro de análise da dissertação. Neste capítulo, detalharemos o aparato metodológico que funcionou como suporte e orientação no desenvolvimento desta dissertação, bem como seu planejamento e execução.

Este capítulo se inicia pela justificativa e detalhamento do método de pesquisa utilizado, o estudo de caso, justificando-se as razões da utilização da abordagem qualitativa e sua adequação ao contexto abordado. Após esse bloco, apresentaremos os procedimentos para a coleta de dados e, por fim, discorreremos sobre os procedimentos de análise de dados.

3.2 Método de pesquisa

Utilizamos nesta dissertação o método de estudo de caso de natureza qualitativa para compreender o processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro. Optamos pelo estudo de caso, em função de o foco do nosso trabalho concentrar-se em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes. O nosso trabalho estuda especificamente o processo de internacionalização a partir da idéia de relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990, 2003, 2006). Dessa forma, o fenômeno observado – processo de internacionalização – e seu contexto – relações interorganizacionais dos atores envolvidos na internacionalização da FCB – têm fronteiras muito fluidas. Conforme observam Araújo (2003) e Halinen e Törnroos (2005), tal fato é comum em estudos que utilizam a

abordagem de redes industriais. Mais especificamente, neste estudo, apesar de haver um ator focal – a FCB –, era necessário considerar suas relações com outros atores envolvidos na internacionalização da agência de publicidade, como a Siboney e a Giovanni, bem como alguns de seus clientes, como SC Johnson e Kraft Foods. Isso porque a internacionalização da FCB só poderia ser explicada, em maior ou menor grau, como o resultado de seus relacionamentos interorganizacionais.

A abordagem por meio do estudo de caso também permitiu a exploração de situações que não apresentavam um conjunto simples e claro de resultados (YIN, 2001). No nosso caso, isso significa que a internacionalização da FCB parecia seguir uma trajetória relativamente errática, devido ao comportamento dos diversos atores envolvidos no processo de internacionalização da firma (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

Um outro ponto correlato à discussão acima aponta que, como o estudo em redes de relacionamento envolve mais do que o ator local (FCB), os problemas de acesso e acúmulo no levantamento de dados aumentam consideravelmente. Conforme discutido anteriormente, essas redes são sempre vistas como inseridas em diferentes estruturas espaciais, sociais, políticas, tecnológicas e de mercado, o que torna cada rede, de alguma forma, única e específica (JOHANSON e MATTSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990; HALINEN e TÖRNROOS, 2005). Como resultado, o estudo de caso qualitativo tem sido o método de pesquisa mais utilizado em processos de internacionalização, entendidos como resultados de relacionamentos intra e/ou interorganizacionais. Por exemplo, autores como Sacramento, Almeida e Silva (2002), que estudaram empresas de pesquisa de mídia, Hellman (1994), que pesquisou seguradoras e bancos, e Kipping (1998) e Welch (2004), que abordaram firmas de consultorias, optaram especificamente pelo estudo de caso por entenderem que era o método mais adequado para desvendarem tais especificidades. Nesse sentido, nossa escolha é

respaldada por Eisenhardt (1989), quando afirma que se podem selecionar casos por razões teóricas e não estatísticas.

A pesquisa realizada pode ser definida como longitudinal, em termos da análise de dados, de acordo com Pettigrew (1990), já que tratamos da trajetória de uma empresa sob uma perspectiva histórica (JONES e KHANNA, 2006), analisando três momentos sequenciais, porém interativos e marcantes do ponto de vista do processo de internacionalização¹⁹. Ou seja, o foco é no processo evolutivo, como Pettigrew (1990, p. 268) diz, em “[...] capturar a realidade em vôo”, estudando processos de longo prazo em seus contextos interno e externo da organização. Neste trabalho, analisamos o processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro, o que significa entender a entrada e subsequente evolução em termos do comprometimento de recursos em tal mercado. Essa análise se deu a partir do fornecimento de dados que compreendeu um período de 11 anos. Iniciou-se em 1984, com a entrada da empresa no Brasil, e terminou em 2005, no encerramento da coleta de dados.

A seguir, abordaremos a questão da coleta de dados, demonstrando como foram realizados a seleção de caso e o processo de levantamento de informações em si, detalhando o processo de coleta de dados que ocorreu por meio da realização de entrevistas em profundidade e levantamento de dados secundários.

3.3 Coleta de dados

De acordo com Miles e Huberman (1994), o processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas demanda decisões quanto à seleção dos casos e construção dos instrumentos de

¹⁹ Esse ponto será discutido mais detalhadamente na seção de análise de dados.

coleta de dados. Para tanto, a primeira decisão no planejamento da pesquisa de campo foi quanto à seleção do caso, justificada a partir dos seguintes aspectos. Primeiro, foi escolhido o setor de agências de publicidade e propaganda, cujas razões foram detalhadamente discutidas na introdução desta dissertação. Segundo, era necessário que a agência selecionada já apresentasse um determinado nível de comprometimento de recursos no mercado brasileiro, não sendo suficiente que tivesse apenas um acordo operacional de transferência de conhecimento, pois isso poderia eventualmente comprometer a consecução dos objetivos da pesquisa. Terceiro, era importante que tivéssemos facilidade de acesso para a coleta de dados.

A partir de então, foram identificadas duas agências multinacionais que operavam no Brasil e se enquadravam nos pré-requisitos listados acima: McCann Erickson e FCB. A intenção era fazermos os dois casos, pois já dispúnhamos de acesso a ambas e, a princípio, as empresas concordaram com o nosso estudo. Iniciamos o trabalho pela FCB, cujo acesso se apresentava mais fácil, pois já havíamos trabalhado na empresa de 2002 a 2003. No contato preliminar com a FCB, verificamos a possibilidade de estudar o que pretendíamos. Além disso, por ter trabalhado no local, detínhamos conhecimento prévio dos atores e entrevistados, o que facilitaria sobremaneira a coleta de dados.

É particularmente importante notar que, no decorrer das entrevistas e da análise preliminar dos dados, verificamos que o caso da FCB era suficiente para atender os propósitos da dissertação. A profundidade e qualidade das informações coletadas nos levaram, portanto, a continuar com a pesquisa apenas na FCB e não iniciar a coleta de dados na McCann Erickson. Dessa forma, a partir desse momento, trataremos apenas da descrição da coleta de dados na FCB.

Inicialmente, foram feitos dois roteiros de entrevista. Um roteiro para a FCB e outro para alguns de seus clientes. Com relação aos clientes, envidamos todos os esforços possíveis para fazermos as entrevistas, porém surgiram algumas adversidades. Observou-se que,

primeiro, as pessoas que trabalhavam nos clientes à época do processo de internacionalização não foram localizadas. Segundo, os atuais funcionários dos clientes não tinham conhecimento acerca do relacionamento do anunciante com a agência de publicidade na época em que as contas internacionais desses anunciantes foram conquistadas mundialmente. E, terceiro, não havia dados de arquivo disponíveis. Nesse sentido, esse roteiro não foi aplicado. Assim, a partir desse momento, trataremos apenas de detalhar o processo de coleta de dados junto à FCB²⁰.

No que se refere à coleta de dados propriamente dita, a forma utilizada foi a entrevista em profundidade, orientada por um roteiro pré-estruturado, uma das formas mais indicadas para levantamento de informações para estudos de caso de natureza qualitativa (YIN, 2001). Dessa forma, poderíamos obter com profundidade detalhes e informações acerca do objeto de estudo, o que poderia viabilizar um vasto material para análise.

O roteiro foi composto a partir do estudo prévio da teoria comportamental de internacionalização da firma (por exemplo, Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 1977, 1990, 2003, 2006), fator observado como necessário por Dubois e Gadde (2002) para orientar e aumentar o poder explanatório de estudos de caso. O roteiro foi dividido em cinco partes e abordou: o perfil da FCB, a entrada da FCB no Brasil e as fases de sua atuação no mercado, até a sua associação com a Giovanni na Giovanni,FCB (ver Apêndice).

Mais especificamente, o primeiro tópico, *Perfil da FCB*, procurou explorar informações como origem, sócios, atuação, clientes, faturamento, posição no *ranking* mundial e outras percepções dos entrevistados acerca do Grupo FCB.

O segundo tópico tratou da entrada da FCB no Brasil, enfocando seu primeiro contato com o País, seus interesses em internacionalização, segundo orientações de Johanson e Vahlne (1977, 1990), Sacramento, Almeida e Silva (2002), Araujo e Rezende (2003). Além

²⁰ Esse fato pode ser considerado uma limitação da pesquisa, o qual será discutido posteriormente. Sabemos que, quando se pesquisa a partir da abordagem de redes, o ideal seria que entrevistássemos mais de um ator central do

disso, indagou-se sobre a forma como a FCB tentou entrar no mercado, as circunstâncias da internacionalização para o Brasil e sua evolução. Tentamos compreender também como funcionava essa operação brasileira e o que ela significava para a matriz, os clientes atendidos à época e a forma do atendimento, bem como outras formas de realização dos negócios no Brasil (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002). Procuramos confirmar se a empresa entrou e, posteriormente, saiu do País, movimento este que é conhecido como *de-internacionalização* (BENITO e WELCH, 1997).

No terceiro tópico, questionamos o que levou a FCB a se associar à Giovanni e procuramos entender a importância da operação brasileira para a FCB e suas atividades local e internacionalmente. Nesse momento, abordamos a questão do alinhamento de contas na Giovanni, FCB e seu funcionamento.

O tópico seguinte tratou da trajetória da Giovanni, sua origem, sócios, atuação, quantidade de clientes, faturamento, posição no *ranking* local e outras percepções do entrevistado. O último tópico abordou as características do arranjo entre Giovanni e FCB e, principalmente, as relações da agência com os clientes multinacionais e a integração à rede do grupo FCB (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

O roteiro de entrevistas foi posteriormente complementado por algumas questões específicas utilizadas para verificação da veracidade de alguns fatos ou suplementação de informações obtidas por telefone ou e-mail com ex-funcionários da FCB no Brasil. Isso ocorre, conforme Dubois e Gadde (2002), porque teoria não pode ser entendida sem observação empírica e vice-versa. Ou seja, as observações empíricas podem resultar em identificação de questões não antecipadas, ainda que correlatas, que podem ser exploradas posteriormente em entrevistas ou através de outras formas de coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada em duas unidades da Giovanni,FCB – Rio de Janeiro e São Paulo. Para definirmos os entrevistados, contamos com o auxílio de um de seus executivos mais antigos, responsável por um dos principais departamentos da Giovanni,FCB no Rio de Janeiro, que nos indicou os profissionais e executivos que atuavam na empresa desde a época da associação entre FCB e Giovanni. Além desse profissional, outra pessoa da Giovanni,FCB, em São Paulo, nos indicou que seria interessante complementar informações com dois ex-funcionários da empresa. Assim, foi possível contar com entrevistas com o presidente e o vice-presidente nacional de criação, que eram sócios da operação à época, além do vice-presidente de planejamento da unidade do Rio de Janeiro, entre outros diretores. Não houve restrição às entrevistas. Quantas foram requisitadas, foram atendidas, sem restrição a horário e disponibilidade dos profissionais²¹.

Além dos integrantes da Giovanni,FCB à época, foi também entrevistado o ex-vice-presidente de criação da FCB no Brasil antes da associação com a Giovanni, que nos forneceu informações referentes ao início da década de 90. Outro importante depoente foi um ex-vice-presidente administrativo-financeiro que possuía detalhes sobre o histórico da Siboney desde sua fundação, antes da internacionalização da agência para o Brasil.

O quadro 1 mostra os atores entrevistados, com suas respectivas funções e o local das entrevistas.

²¹ É curioso observar que, normalmente, quando se fazem entrevistas, o acesso a pessoas de alto escalão é limitado, difícil e com restrição de tempo. No nosso caso, ocorreu o inverso. Tivemos acesso ao diretor-presidente, a alguns vice-presidentes e vários diretores da agência. Já as pessoas que ocupavam níveis mais operacionais estiveram menos disponíveis para as entrevistas.

ATORES	ENTREVISTADOS	LOCAL
Giovanni,FCB	Diretor-Presidente (sócio)	São Paulo
	Vice-Presidente Nacional de Criação (sócio)	Rio de Janeiro
	Diretora Nacional de Criação	Rio de Janeiro
	Vice-Presidente de Planejamento	Rio de Janeiro
	Diretora de <i>Consumer Insights</i>	São Paulo
	Diretor de Atendimento – Conta SC Johnson	Rio de Janeiro
	Diretor de Atendimento – Conta Columbia Tri Star e outras	Rio de Janeiro
	Diretora de Conta (ex-executiva da conta SC Johnson e Nabisco)	Rio de Janeiro
Ex-funcionários	Ex-Vice-Presidente Administrativo Financeiro	São Paulo (por e-mail)
	Ex-Vice-Presidente de Criação	São Paulo (por telefone)

Quadro 1 - Empresas, funções entrevistadas, por ator e local
 Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

As entrevistas com todos os sócios e os executivos-chave da agência, que acompanharam o processo de formação da Giovanni,FCB e que têm atuação no Grupo FCB em nível internacional foram muito importantes. Tivemos indicação de entrevistar 12 pessoas. Como resultado, conseguimos um total de 10 entrevistados, entre executivos, sócios (ambos integrantes do *board* internacional da FCB) e ex-funcionários da agência, realizadas entre junho e dezembro de 2005. Infelizmente, não foi possível entrevistar um dos sócios e um dos executivos do grupo preliminarmente indicados.

Todas as entrevistas foram pré-agendadas e realizadas em um mesmo dia em cada cidade, para garantirmos o maior número de respondentes possível. Conforme orientação de Yin (2001), para garantirmos a fidelidade das informações coletadas, foi informado o propósito da pesquisa, solicitada a autorização de gravação e garantido que somente a pesquisadora saberia a identidade dos entrevistados e seus depoimentos e que a análise seria

feita de forma conjunta, não permitindo a identificação dos respondentes²². Além disso, buscou-se envolver o entrevistado com o tema, evitando o formalismo de recorrer a toda hora ao roteiro, deixando-o falar livremente de suas informações e experiências sobre os temas roteirizados. Dessa forma, foi possível fazer descobertas, ter novos *insights* e clarear alguns fatos no processo de internacionalização da empresa (DUBOIS e GADDE, 2002). Essa forma de condução das entrevistas gerou forte interação durante o processo e comprometimento com as respostas e detalhes de todo o processo de internacionalização da FCB para o Brasil.

As entrevistas duraram entre 30 minutos e 1 hora e 30 minutos, conforme o nível de informação e detalhes disponível a cada entrevistado, gerando um total aproximado de sete horas de entrevistas. Os entrevistados não se ativeram apenas a responder as perguntas. Foram emitidas várias opiniões livremente, já que a identidade deles estava assegurada, o que, novamente, gerou confiança no decorrer do processo. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para um arquivo em editor de texto. Isso nos permitiu editá-las para a montagem da redação do nosso caso.

Às informações coletadas nas entrevistas somaram-se informações e dados levantados em documentos de consulta interna (TRUE NORTH COMMUNICATIONS, 1998) que a Giovanni,FCB nos forneceu, bem como conteúdos dos *websites* da própria Giovanni,FCB, do grupo FCB e da Interpublic²³. Além disso, foram coletadas informações em matérias de jornais e revistas que permitiram triangular os dados e consolidar as informações, ação necessária para maior validade interna da pesquisa (JICK, 1979).

²² Uma das entrevistas foi realizada por telefone e outra foi feita por e-mail.

²³ O Interpublic Group é a holding internacional que congrega e atualmente controla a FCB e outras agências de comunicação.

3.4 Análise de dados

Os dados qualitativos são uma fonte rica e fundamentada de descrições de processos em um contexto identificável, permitindo ao pesquisador preservar fluxos cronológicos e verificar como os eventos se interligam, observando as conseqüências dessa conexão, que podem derivar em explicações úteis sobre o objeto de pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994). Tendo isso em vista, para Eisenhardt (1989), o primeiro passo na análise de dados em estudo de caso envolve, normalmente, uma descrição detalhada do caso e permite que o pesquisador tenha uma primeira visão geral dos dados, facilitando a geração de intuições e possibilitando várias reflexões iniciais. Dessa forma, as entrevistas gravadas foram transcritas integralmente, dando origem a oito documentos, num total de 70 páginas.

Após a transcrição, era necessário consolidar as informações coletadas em um documento. Para isso, trabalhamos no sentido de selecionar e copiar os trechos mais relevantes, de acordo com a ordem das questões do nosso roteiro e agregar os dados secundários provenientes do material fornecido pela FCB e de seu *website* entre outras fontes. Como tratamento inicial aos dados, esses trechos eram, então, distribuídos em um quadro organizado cronologicamente e por ator envolvido no processo, de modo a promover o cruzamento das informações fornecidas pelos entrevistados. Nesse ponto, verificamos haver incongruência entre algumas datas. Desse modo, voltamos aos entrevistados e materiais de dados secundários para esclarecer as dúvidas. A partir disso, consolidamos um grande quadro com todas as informações, por meio do qual obtivemos uma visão global do caso. A organização cronológica e concatenada que emergiu a partir desse quadro nos permitiu redigir o caso de forma lógica e congruente, habilitando-o como narrativa, conforme sugere Pentland (1999).

Como resultado, chegamos preliminarmente à conclusão de que o fenômeno estudado compunha-se de três eventos – associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney, consolidação do controle da filial no Brasil, por meio de aquisição total, e associação da FCB com a Giovanni na *joint venture* Giovanni,FCB – que, seqüencialmente articulados, são centrais para o processo, porém insuficientes para individualmente contar uma história por inteiro (PENTLAND, 1999; JONES e KHANNA, 2006). Especificamente, isso significa dizer que uma explanação *ex-post* foi inicialmente proposta acerca do processo de internacionalização da FCB, enfocando sua seqüência de eventos ao longo do tempo e suas interações provenientes dos relacionamentos interorganizacionais com os atores conectados com a agência de publicidade (CHILES, MEYER e HENCH, 2004). Cabe destacar que os três eventos selecionados por meio dos quais reconstituímos o processo de internacionalização são teoricamente enquadrados na literatura da seguinte maneira. O primeiro evento constitui-se no modo de entrada que é a forma organizacional que, inicialmente, uma empresa escolhe para operar internacionalmente no mercado de destino (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ERRAMILI, 1991). O segundo e o terceiro eventos representam, na concepção de Johanson e Vahlne (1990), um maior comprometimento dos recursos, o qual é manifestado neste trabalho pela alteração da governança do modo de entrada. Tal procedimento é congruente com o que, em recente trabalho, Brown, Dev e Zhou (2003) enfatizaram a necessidade de estudos de processos de internacionalização considerarem a alteração de participação acionária no modo de entrada como um evento importante da internacionalização da firma.

Ademais, podemos afirmar que a análise de dados foi tanto a parte mais difícil como a parte menos codificada do processo, conforme alertam Eisenhardt (1989) e Miles e Huberman (1994). Devemos reconhecer que o início da análise ocorreu concomitantemente com a coleta dos dados, pois várias das questões preliminarmente imaginadas para pautar as entrevistas

foram alteradas para que a trajetória da FCB no Brasil fosse melhor compreendida. Após a consolidação dos dados coletados e mapeada preliminarmente a internacionalização da FCB e seus atores, vimos o quão complexo seria encontrar uma explicação adequada do fenômeno estudado.

Assim, procuramos, inicialmente, construir matrizes e quadros (MILES e HUBERMAN, 1994) que refletissem e demonstrassem a atuação do mercado internacional e as redes de agências de publicidade. Outra tentativa que buscava explicar o modo de entrada e de comprometimento de recursos permitia apenas o entendimento de um momento da trajetória, um *mini-caso* dentro do nosso caso, mas não explicava o caso completo (PENTLAND, 1999). Uma terceira abordagem buscava associar os motivos da internacionalização da FCB para o Brasil, suas entradas no País, os alinhamentos resultantes e suas justificativas, porém, não era sensível o suficiente para incluir o comprometimento de recursos, o que resultava em uma trajetória incompleta da FCB no mercado brasileiro. Ao final de todo esse intenso e exaustivo processo, que tomou quatro meses de trabalho, foram testadas inúmeras possibilidades de explanação dos dados, para chegarmos à conclusão de que a explanação que será apresentada no próximo capítulo é indubitavelmente a mais robusta entre as diversas alternativas de interpretação dos dados encontrados (MILES e HUBERMAN, 1994).

Assim, partimos para uma nova redação do nosso caso. Essa nova narrativa procurou relacionar os dados empíricos à teoria, de forma a dar consistência aos três eventos que constituem o processo de internacionalização da FCB. A explanação proposta distingue, então, o momento de entrada da FCB no Brasil e sua evolução neste mercado por meio de duas alterações do modo de entrada.

Iniciamos a descrição do caso com a contextualização do funcionamento de uma agência de publicidade e propaganda e da própria atividade publicitária no Brasil e no mundo.

Em seguida, apresentamos os atores envolvidos no estudo e um quadro-resumo, que enfocou o relacionamento existente entre as trajetórias da FCB e da Giovanni. Posteriormente, enfocamos os eventos que pautaram o processo de internacionalização da FCB e suas inter-relações.

Ao explicarmos o desenrolar de cada evento, procuramos descrevê-los detalhadamente, evidenciando dados que aumentassem a compreensão do fenômeno analisado (PENTLAND, 1999). Dessa forma, a pesquisa qualitativa tornou-se fundamental devido ao tipo de análise possível, possibilitando examinar os vínculos causais nas intervenções estudadas e explorar situações que não apresentavam um conjunto simples e claro de resultados, critérios estes ressaltados como vantagens, por Yin (2001), da escolha do método de pesquisa. A materialização desse esforço pode ser vista no capítulo seguinte, o qual contém simultaneamente a descrição e a análise dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo, serão apresentadas a descrição e a análise dos dados da pesquisa. No primeiro bloco, consideramos um panorama da atividade publicitária no Brasil e no mundo. No segundo bloco, caracterizamos os três atores estudados e descrevemos suas atuações e trajetórias. A seguir, discorremos sobre o processo de internacionalização da FCB propriamente dito, analisamos cada um de seus eventos e, por fim, realizamos uma análise comparativa.

4.2. A atividade publicitária no Brasil e no mundo

Assim como no setor de consultorias estudado por Kipping (1998), podemos dizer, de acordo com Weinstein (1977) e Terpstra e Yu (1988), que ocorreram duas ondas de internacionalização de agências de propaganda norte-americanas. Nos primeiros anos da expansão internacional, agências de publicidade americanas seguiram um padrão similar ao das empresas fabricantes. Elas primeiro investiram em mercados altamente desenvolvidos e culturalmente similares aos Estados Unidos no final dos anos 50 e início dos anos 60. Os países menos desenvolvidos, menos similares do ponto de vista cultural, foram considerados somente em fins dos anos 60 e início dos 70.

Em termos de Brasil, a primeira onda decorreu a partir da internacionalização das indústrias norte-americanas. Isso significa que as primeiras agências multinacionais que entraram no mercado brasileiro eram americanas e seguiram as empresas americanas que participaram do desenvolvimento industrial do País. Weinstein (1977) corrobora tal fato ao ilustrar que as primeiras agências norte-americanas que se internacionalizaram o fizeram a partir do estímulo do movimento de internacionalização de seus grandes clientes. O modo de entrada mais utilizado por essas agências foi o investimento direto por meio de escritórios próprios (MEIO e MENSAGEM, 2004).

A segunda onda é mais recente e ocorreu em função da globalização da economia. A criação das *superagências*, conforme denominação proposta por Jaemin Jung (2004), se deu nos anos 80. Assim, das 20 principais agências norte-americanas, em 1980, quase 75% ou se fundiram ou foram adquiridas por outras agências até o final da década. Além disso, observamos que os negócios dos últimos cinco anos respondem por mais de 50% de todo o movimento de aquisições nas duas últimas décadas (JAEMIN JUNG, 2004). O autor sugere que tal fenômeno pode ser explicado pelo próprio movimento de fusões e aquisições ocorrido nesse período entre as empresas fabricantes e pelo surgimento de tecnologias de comunicação mais eficientes e acessíveis.

Mais especificamente, em termos de aquisição de agências estrangeiras, empresas americanas compraram 247 agências (41%) em mercados estrangeiros. Seguindo os EUA, agências britânicas adquiriram 154 agências estrangeiras (26%), enquanto empresas francesas, 108 agências (18%), e corporações japonesas efetuaram 23 compras (4%). Ou seja, quatro países, que concentram as sedes das 10 maiores agências do mundo, são responsáveis por 82% de todas as aquisições internacionais (JAEMIN JUNG, 2004). Nesse contexto, 28 transações (11%) foram realizadas na América Latina e, destas, 12 se deram no Brasil e nove, na Argentina.

É interessante notar que, ultimamente, a expansão das agências multinacionais tem sido caracterizada por envolver não somente processos de compra de agências pequenas por agências maiores, mas também pela fusão de agências grandes (JAEMIN JUNG, 2004). No Brasil, isso coincidiu com a desnacionalização de grandes agências brasileiras, ou seja, a abertura das agências nacionais para participações de grupos multinacionais, pois as matrizes dos seus clientes/anunciantes estavam forçando um processo de alinhamento de contas internacionais (CORREA, 1998; RIBEIRO, 2004).

Dito de outra maneira, a aquisição de escritórios em mercados internacionais tornou-se comum porque os grandes grupos de comunicação internacionais, os quais concentram a maior movimentação de investimentos publicitários multinacionais, têm como filosofia fornecer seus serviços em escala mundial, com atuação em todos os principais países, com o intuito de não somente fidelizar seus clientes globais, mas também impedir a aproximação ou o contato com agências de outros grupos (CORREA, 1998; RIBEIRO, 2004; JAEMIN JUNG, 2004). Por exemplo, o Interpublic Group está presente em 130 países por meio de diversas agências de publicidade e propaganda, tais como McCann Erickson Worldwide, Foot, Cone & Belding, objeto de estudo desta dissertação e True North entre outras. Outro grupo norte-americano, o Omnicom, atua em mais de 100 países (MEIO e MENSAGEM, 2004).

4.3 Conhecendo os atores e suas trajetórias

Neste bloco, apresentamos os três atores estudados. O ator focal do estudo cujo processo de internacionalização foi estudado é a FCB, um dos maiores e mais antigos grupos multinacionais de agências de publicidade do mundo. Os outros dois são a Siboney, uma

agência multinacional de origem cubana, e a Giovanni, agência brasileira que foi adquirida pela FCB no Brasil.

4.3.1 Foote, Cone & Belding (FCB)

Fundada nos Estados Unidos em 1873 sob o nome de Lord & Thomas, a agência assumiu a denominação de Foote, Cone & Belding após a aquisição da Lord & Thomas, em 1943, por seus três principais executivos, que emprestaram seus sobrenomes à nova empresa. Como muitas agências tipicamente norte-americanas, para simplificar a grafia e a referência à empresa, ela passou a ser conhecida por FCB.

Inicialmente, a FCB atuava com três escritórios independentes nos Estados Unidos, cada um dirigido por um de seus sócios, nas cidades de Nova York, Chicago e São Francisco, e cada um com suas próprias contas e clientes. Essa situação deu origem a três escritórios independentes do ponto de vista de uma prestação de serviços completa na área de publicidade e propaganda, estrutura que formalmente permanece até os dias de hoje.

É interessante ressaltar que um dos entrevistados afirma que esse tipo de independência ou autonomia entre unidades diversas não é comum nas grandes agências. Normalmente, é escolhida uma sede que centraliza todas as decisões, fato que não aconteceu com a FCB. Alguns entrevistados sugerem, inclusive, que essa forma pouco centralizada de gerir os negócios proporcionou à FCB ser uma agência mais *leve*, se comparada com outras empresas multinacionais do setor. Inclusive, considera-se que, se, atualmente, a FCB respeita a diversidade e a independência dentro do seu principal mercado, os Estados Unidos, fora desse país, a empresa também passa a respeitar mais as diferenças dos escritórios espalhados pelo mundo inteiro.

Para crescer com maior rapidez, a FCB optou por comprar participações ou criar acordos operacionais com grupos ou redes de agências já instaladas. Verificou-se que seria mais fácil entrar em novos mercados por meio de uma base de negócios que já estivesse instalada e já tivesse clientes do que abrir novos escritórios em diversos países. Nesse contexto, nos anos 70, em expansão motivada por seus próprios clientes, a FCB firmou um acordo operacional com o Publicis Groupe, um grupo de comunicação de origem francesa, presente nos Estados Unidos e na Europa. Essa rede internacional que começava a se formar atuava sob o nome FCB/Publicis e já permitia, inclusive, que essas agências atendessem os clientes umas das outras nos países onde não atuavam diretamente, por meio do alinhamento de contas.

Em 1984, a FCB começou sua expansão para a América Latina, por meio da associação com uma agência de origem cubana de nome Siboney. Em um primeiro momento, a FCB adquiriu 60% de participação nas operações latino-americanas da Siboney e 49% da operação norte-americana que atendia o mercado latino nos EUA. Em 1986, a FCB consolidou suas operações na América Latina, ao adquirir 100% das operações FCB/Siboney no continente, mantendo, no entanto, o gerenciamento das agências a cargo dos fundadores da Siboney.

Para gerir os interesses da FCB, unificar e profissionalizar a gestão dos escritórios nos Estados Unidos e em outros países, bem como cuidar do processo de expansão internacional do grupo, no início da década de 90, foi criada a holding True North, em Chicago. Os sócios da FCB, que então comandavam independentemente os três escritórios norte-americanos, criaram uma nova forma de articular seus negócios e o crescimento de sua empresa. Eles deixaram de atuar nas agências separadamente e passaram, de acordo com os entrevistados, a conduzir um negócio com mais foco e centralizado. Como consequência, a True North diversificou suas atividades e passou a controlar, além das agências de publicidade, um grupo

de outras operações ligadas à área de comunicação, como, por exemplo, empresas de promoções de eventos, *marketing* esportivo e cultural. Um dos entrevistados interpreta esse movimento como uma forma de tornar a agência mais competitiva, habilitando-a a conquistar mais contas de multinacionais.

A segunda metade da década de 90 foi tumultuada para a True North. Na tentativa de organizar e expandir-se rapidamente em nível internacional, essa *holding* tentou adquirir várias agências, ora comprando operações integralmente, ora adquirindo apenas o controle acionário. O Publicis Groupe, então parceiro da FCB, também foi abordado com esse propósito. No entanto, a transação não se concretizou e desencadeou um rompimento do acordo existente entre FCB e Publicis.

Em 2001, a *holding* True North foi vendida para o conglomerado Interpublic Group of Companies (IPG), passou a se chamar FCB World Wide e transferiu sua sede para Nova York. Conforme mencionado anteriormente, o IPG é um dos maiores conglomerados de empresas de comunicação e *marketing* do mundo, controlando o McCann World Group e o grupo FCB, entre outras empresas de comunicação. Atualmente, eles têm aproximadamente 43.000 funcionários em 130 países. Em 2003, o IPG teve lucros de US\$ 5.8 bilhões e, em 2005, fechou com um faturamento superior a US\$ 12 bilhões.

Dessa forma, pode-se dizer que, ao longo desses 133 anos, a FCB deixou de ser uma operação essencialmente concentrada nos Estados Unidos para se tornar uma operação de atuação internacional. A FCB atua em 114 países, atende 33 contas internacionais e atinge um faturamento anual da ordem de US\$ 9 bilhões. Em termos de América Latina, a FCB está presente em todos os países do continente, do México até a Argentina, inclusive no Brasil. Os principais eventos aqui narrados podem ser vistos na figura 2.

FCB	Ano	1873	1943	Década de 70	Década de 80	Década de 90	2001
Fato		Fundação como Lord & Thomas	Aquisição da Lord & Thomas	1973: Participação na Siboney e entrada na Am. Latina 1975: Entrada no Brasil como Siboney	Criação da True North Tentativa de compra do grupo Publicis Atuação no mercado latino nos EUA. 1984: Associação com FCB na Am. Latina e no mercado latino dos EUA, sob o nome FCB/Sibonev	1995: Criação da True North 1996: acordo operacional com O. de Marketing 1996: Primeiro contato com Giovanni 1998: Associação com Giovanni	Venda para o conglomerado IPG

Figura 2: Trajetória da FCB

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.3.2 Siboney

A Siboney era uma empresa de origem latina, cujo grupo fundador era uma família cubana de sobrenome Cubas. Em Cuba, os Cubas eram proprietários, antes da revolução socialista, de uma fábrica de produtos de higiene bucal, que era o principal concorrente da Colgate naquele país. Com a revolução, os Cubas se refugiaram em Porto Rico, onde fundaram a Siboney, uma agência de publicidade e propaganda que, posteriormente, foi contratada pela Colgate para atendê-la em toda a América Latina a partir de um novo escritório em Miami.

A Siboney chegou a atuar em vários países da América Latina, atendendo à Colgate, com escritórios comerciais ou agências completas, inclusive, no Brasil, onde atuava desde 1975. Posteriormente, incorporou a *house-agency*²⁴ do grupo Bunge, passando a atender todas as suas contas, tais como Tintas Coral e Santista Alimentos e Têxtil. Em 1984, ocorreu a associação com a FCB e, entre a década de 90 e o início do século XXI, foi integralmente adquirida pela FCB (figura 3).

Siboney	Ano	Década de 60	Década de 70	Década de 80	Década de 90	2001
	Fato					
		Fundação da Siboney em Porto Rico. Início do atendimento à Colgate.	Início da década: abertura de filial em Miami (EUA) para atendimento à conta Colgate na Am. Latina	Início da década: conquista da conta do Grupo Bunge.	1996: Venda para FCB no Brasil	Vendida para o conglomerado IPG.
			1973: entrada na Am. Latina.	1984: Associação com FCB na Am. Latina e no mercado latino dos EUA, sob o nome FCB/Siboney		
			1975: Entrada no Brasil.			

Figura 3: Trajetória da Siboney
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

De acordo com o depoimento dos entrevistados, a gestão da FCB/Siboney no Brasil era feita pelos executivos oriundos da Siboney - Gustavo e Jose Manoel Cubas -, em São Paulo, e por Gustavo Cubas Filho, no Rio de Janeiro. A administração, portanto, ficava a cargo dos executivos da Siboney, que, julgava-se, conheciam melhor o mercado brasileiro. Em outras palavras, os Cubas eram os sócios que participavam da sociedade com o trabalho e algumas contas, e a FCB era a sócia capitalista, que financiava o novo momento da FCB/Siboney. Naquela época, segundo a opinião de alguns entrevistados, a agência não

²⁴ Agência de publicidade e propaganda que funciona dentro de um anunciante, exclusivamente atendendo as demandas dessa empresa.

desfrutava de boa imagem no mercado brasileiro, porque não tinha um apelo inovador ou criativo.

4.3.3 *Giovanni e Associados*

Agência de origem nacional e independente²⁵ até 1998, a Giovanni foi fundada, em 1973, no Rio de Janeiro, pelo radialista Paulo Giovanni, que, nas décadas de 60 e 70, era considerado o principal comunicador do rádio brasileiro e identificou uma oportunidade de desenvolver negócios de publicidade junto a seus patrocinadores e anunciantes. Os primeiros clientes foram conquistados por meio dos relacionamentos existentes entre Giovanni na Rádio Globo, onde ele apresentava seu programa diário, pois é muito comum nesse mercado os comunicadores de rádio criarem laços com seus anunciantes via testemunhais²⁶ e corretagem de publicidade²⁷ para seu programa.

O negócio iniciou-se junto com dois outros sócios, Maurício Nogueira e um terceiro sócio, sendo que esse último, posteriormente, desvinculou-se da sociedade. A empresa começou pequena, no centro da cidade do Rio de Janeiro, com sócios sem experiência em agências de publicidade e com formações diversas: Maurício é formado em estatística e Giovanni é graduado em economia.

Em meados da década de 70, a sede da agência foi transferida para o bairro do Rio Comprido, zona norte do Rio de Janeiro. No entanto, apesar do crescimento paulatino e

²⁵ Utiliza-se o termo *independente* para qualificação de agências de publicidade e propaganda que não têm vinculações com outros grupos nacionais ou estrangeiros.

²⁶ Formato de comunicação publicitária em que o locutor de um programa anuncia uma marca por meio de comentários que subentendem seu consumo por ele próprio, gerando para a marca credibilidade e vendas.

consistente, a Giovanni ainda não era considerada pelos entrevistados uma agência suficientemente criativa como seria necessário para se projetar em seu mercado. E, como atestou o próprio Giovanni, *se para se fazer pão, é preciso ter um bom padeiro*, o mesmo acontece com a publicidade. Ou seja, para se obter um resultado de qualidade, acredita-se que a agência precisa ter um bom departamento de criação. Em consequência disso, por volta de 1982, a Giovanni tentou reforçar a área de criação por meio da contratação de um profissional de criação considerado de alta qualidade. No entanto, o profissional atuou pouco tempo na agência.

Um momento considerado importante na história da Giovanni ocorreu em 1985 com a conquista da conta da Casa Sendas para a carteira da agência, uma rede de varejo supermercadista tradicional, com sede do Rio de Janeiro. A empresa tinha a maior rede de distribuição da época no estado do Rio de Janeiro e também era anunciante do programa do comunicador Giovanni.

Com a conquista dessa conta, verificou-se que o faturamento da Giovanni duplicou, o que lhe permitiu fazer contratações para reforçar a equipe. Nesse momento, a Giovanni mudou de endereço para uma sede ainda maior. Alguns entrevistados dizem, inclusive, que a Casa Sendas se tornou temporariamente acionista da operação da Giovanni, mas esse fato não foi confirmado. Apesar desse crescimento, a Giovanni ainda era vista, segundo os entrevistados, como uma agência de clientes pequenos, sem tradição na propaganda, sem *brilho publicitário*.

Nesse período, trabalhou na equipe da então Giovanni e Associados, um redator de nome Adilson Xavier, muito qualificado e reconhecido pelo mercado, que futuramente viria a se tornar sócio da empresa. De acordo com o depoimento de um dos entrevistados, seu trabalho proporcionou aumento de qualidade ao trabalho de criação da Giovanni. Xavier

²⁷ Mecanismo de comercialização de espaço publicitário praticado por comunicador de um programa ou editor de um caderno ou coluna jornalística para viabilizar a realização do projeto por meio da venda de espaços

chegou a ser diretor de criação na agência, o cargo mais alto dentro desse departamento, mas deixou a empresa em 1989 para atuar na Contemporânea, uma outra agência de propaganda e publicidade localizada no Rio de Janeiro, mas que era mais respeitada e tinha perfil mais criativo. Nessa agência, Xavier conheceu Gustavo Cubas, o presidente da FCB/Siboney no Brasil, pois a Contemporânea prestava serviços de criação para a FCB no Rio de Janeiro.

Em 1987, a Giovanni incorporou a Oliveira Murgel, uma agência não muito grande, mas que detinha algumas contas multinacionais, como Warner, Columbia Tri Star, Fox e Alitalia. Dois anos depois, a Giovanni conquistou a conta da Disney e trabalhou para a campanha de Fernando Collor de Mello à Presidência da República. No início da década de 90, foi aberto o escritório de Brasília, hoje dirigido pelo sócio Maurício Nogueira.

Em meados da década de 90, a Giovanni abriu um escritório em São Paulo, com o objetivo de conquistar novos clientes. Seu primeiro cliente foi a Seara, empresa do setor de alimentos. Entretanto, com as dificuldades encontradas para o crescimento da afiliada paulista, Paulo Giovanni, um dos sócios-proprietários, decide abandonar definitivamente suas atividades no rádio para se dedicar integralmente a esse escritório na capital paulista.

Na opinião dos entrevistados, o crescimento da Giovanni provém da visão empreendedora de Paulo Giovanni. Uma importante decisão que, julga-se, que ele tomou nessa época, 1994, foi convidar Adilson Xavier para voltar à empresa, dessa vez como sócio e principal executivo no Rio de Janeiro. Além disso, Xavier acumulou a função de vice-presidente de criação nacional e ficou responsável pelo trabalho desse departamento nos três escritórios da agência. O objetivo foi tornar a agência mais competitiva, com um perfil mais moderno e criativo do ponto de vista publicitário.

O momento da entrada de Xavier para a sociedade coincidiu com outro importante fato. A Giovanni precisava se mudar de endereço, novamente, para um espaço maior. Com a

ajuda de Xavier, foi encontrado um novo endereço e projetada uma nova sede, dessa vez localizada em um ponto nobre na zona sul do Rio de Janeiro. Como resultado da contratação de Xavier e a mudança de sede, a Giovanni tornou-se a maior agência de publicidade do Rio de Janeiro.

Apesar de ser usual agregar o nome de um novo sócio ao nome da empresa quando ocorre uma mudança societária, na Giovanni isso não ocorreu. Na opinião do sócio Adilson Xavier, o nome da empresa ter permanecido como Giovanni deve-se à persistência, à força e ao perfil empreendedor do sócio, bem como à sua visão de ter reconhecido os momentos de realizar as mudanças e expansões da agência.

Naquele momento, a Giovanni era vista como uma empresa *muito brasileira*, conforme atesta uma entrevistada. Diferentemente do padrão dominante no mercado publicitário brasileiro, que é o de profissionais que, após terem integrado estruturas de agências multinacionais e assimilado conhecimentos e exigências do mercado internacional, iniciam um novo negócio com bases profissionais e raízes em uma forma de atuação muito profissional, nenhum dos sócios ou principais executivos da Giovanni havia integrado ou tido ligações com empresas multinacionais do mesmo setor. Todos os seus sócios tinham origem ou em agências ou em atividades correlatas à publicidade de origem nacional. Em função desse aspecto, haveria, segundo essa mesma entrevistada, uma distância entre a forma de trabalho mais informal da Giovanni e a forma mais estruturada de trabalho das agências multinacionais, bem como rejeição a uma associação com um grupo estrangeiro.

Em 1996, iniciou-se uma onda de fusões e aquisições de agências de publicidade nacionais por multinacionais. Naquela época, existia uma predisposição da Giovanni em se associar a um grupo internacional, pois seu fundador dizia, segundo um dos entrevistados, não querer gerir sozinho uma agência de publicidade, mas atuar como executivo de um grande grupo internacional. Além disso, um estudo estratégico realizado pela empresa em 1994

apontava que a alternativa de crescimento da Giovanni mais interessante era por meio da associação com uma agência de propaganda multinacional. Em 1998, a Giovanni, depois de um longo processo de estudo para associação a um grupo internacional, associou-se à FCB, adotando a denominação Giovanni,FCB.

A figura 4 ilustra sinteticamente a trajetória da Giovanni, salientando os principais eventos apontados.

Giovanni	Ano	Década de 70	Década de 80	Década de 90
	Fato		1973: Fundação da Giovanni e Associados.	<p>Início da década: reforço no depto. de Criação, com contratação de Adilson Xavier</p> <p>1985: conquista da conta da Sendas</p> <p>1987: incorporação da Oliveira Murgel. Conquista de contas como Warner, Columbia Tri Star, Fox, Alitalia e Gelli</p> <p>1989: saída de Adilson Xavier e trabalhos para a campanha de Fernando Collor para a Presidência do Brasil</p>

Figura 4 – Trajetória da Giovanni

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.4 O processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro

O processo de internacionalização da FCB pode ser entendido a partir de três eventos:

1. a associação da FCB com a Siboney, formando a FCB/Siboney, iniciativa que possibilitou a entrada da FCB no Brasil e em praticamente toda a América Latina;
2. a consolidação do controle da filial no Brasil, por meio da aquisição total da afiliada brasileira, um movimento que trabalhou o aprofundamento das relações da empresa no mercado nacional;
3. a associação da FCB com a agência de publicidade local Giovanni e Associados na *joint venture* Giovanni,FCB, que permitiu à empresa adquirir características mais locais e clientes nacionais, ainda que os vínculos internacionais na rede se mantivessem fortes, conforme se pode ver no quadro 2.

EVENTOS
Associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney
Consolidação do controle da filial no Brasil
Associação da FCB com a Giovanni na <i>joint venture</i> Giovanni,FCB

Quadro 2 - O processo de internacionalização da FCB
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.4.1 Evento 1 – associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney

O primeiro evento a ser abordado no processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro diz respeito à associação da FCB com a Siboney.

Entre as décadas de 70 e 80, a Siboney se internacionalizou para os Estados Unidos e instalou um escritório em Miami, do qual passou a atender a conta Colgate também para o mercado latino dentro daquele país. Esse movimento, o cliente de porte e a bem-sucedida

atuação da Siboney atraíram a atenção da FCB, que propôs uma associação e adquiriu uma participação naquela empresa.

Em função desse acordo, a FCB passou a ter nas filiais latino-americanas da Siboney suas próprias filiais. Os entrevistados creditam, dessa forma, ao potencial da conta Colgate e ao seu atendimento em toda a região mencionada como as principais motivações para a associação da FCB com a Siboney e sua expansão para a América Latina.

Por volta do final dos anos 70, no escritório que possuía no Brasil, em São Paulo, a Siboney gerenciava a conta da Colgate, trabalho que era feito diretamente por Gustavo Cubas, um dos sócios da empresa. Além dessa conta, a agência conquistou no Brasil a conta internacional L'Óreal. Alguns entrevistados acreditam que esse cliente foi adquirido a partir da associação com a FCB, já que a L'Óreal era uma conta francesa que, na Europa, era atendida pelo Publicis Groupe, então parceiro da FCB naquele continente. A sede da L'Óreal no Brasil não era em São Paulo, mas no Rio de Janeiro, cidade onde a Siboney não tinha escritório. O atendimento era realizado, então, por outro integrante da família Cubas naquele mercado, que utilizava um acordo com uma agência local, a já citada Contemporânea, onde trabalhava Adilson Xavier, para operacionalizar os trabalhos da L'Óreal.

A associação Siboney-FCB foi introduzida no mercado brasileiro com o nome FCB/Siboney e durou até meados dos anos 90, quando a FCB concluiu a aquisição de 100% do capital da empresa.

Até a primeira metade da década de 90, Siboney e FCB atuaram conjuntamente, em uma operação deficitária sob vários aspectos, apesar de terem conquistado, inclusive, contas nacionais (Grupo Bunge – Coral, Santista Têxtil e Alimentos). Por exemplo, segundo os entrevistados, a Siboney não estruturou a agência para que ela se tornasse uma filial auto-suficiente, nem tampouco para atender adequadamente seus clientes e, conseqüentemente, viabilizar os objetivos da FCB de trabalhar a expansão da carteira de clientes no Brasil.

Para tentar sanar as deficiências da operação brasileira e impulsionar seu crescimento, a FCB promoveu algumas alterações na empresa, já que, segundo alguns entrevistados, a FCB/Siboney não desfrutava de uma imagem positiva e nem dispunha de uma boa estrutura de criação. Assim, foi contratado como vice-presidente de criação e principal executivo Celso Loducca, um dos mais promissores profissionais de criação do mercado brasileiro da época. Suas atribuições eram focadas, principalmente, no crescimento da agência e na área de criação.

Um dos resultados da contratação desse executivo é que a FCB/Siboney transformou-se em uma agência criativa e dinâmica, aumentando seu potencial de atração de novos negócios. Para demonstrar esse novo momento da empresa ao mercado, ele, inclusive, mudou a forma de assinar da empresa, utilizando-se do nome da FCB por extenso – Foote, Cone & Belding –, assinatura nunca antes usada pela agência no Brasil.

Celso Loducca conquistou a confiança da FCB Worldwide. No entanto, enquanto conduzia a reestruturação da filial brasileira da FCB, ele recebeu uma proposta de outro grupo multinacional – a Lowe – para gerir uma nova agência na qual ele seria, além de principal executivo, sócio. Antes de tomar sua decisão, ele comunicou sobre a proposta do outro grupo ao sócio da FCB/Siboney que cuidava da filial no Brasil, Gustavo Cubas, que demonstrou interesse de mantê-lo na empresa, mas que, para tanto, deveria consultar seus sócios nos Estados Unidos. Em virtude do silêncio de Gustavo Cubas e de uma aparente demora de uma resposta da matriz da FCB, Celso Loducca aceitou a proposta do grupo Lowe e entrou em contato com o presidente da FCB Worldwide para se despedir, quando soube que seu comunicado nunca tinha chegado à matriz norte-americana. A FCB, na tentativa de reverter a decisão de seu principal executivo no Brasil, ofereceu, então, sociedade na filial brasileira. Em função da negociação com o outro grupo, Celso Loducca não pôde aceitar a proposta da

FCB e se desligou da agência. Esse parece, segundo opinião dos entrevistados, ter sido um fator-chave para a crise que se seguiu na FCB/Siboney.

Para alguns entrevistados, a falta de comunicação sobre a possibilidade da saída de Celso Loducca à matriz da FCB somou-se à avaliação negativa que já existia sobre a condução dos negócios feita pela família Cubas, revelando um processo de trabalho negligente e de má gestão por parte desses sócios com a FCB/Siboney. Com a saída de Celso Loducca, a filial brasileira passou por uma grave crise, o que provocou um retrocesso da operação no Brasil.

Além disso, no panorama internacional, a FCB rompeu sua aliança com o Publicis Groupe, acentuando os problemas da FCB na América Latina e, conseqüentemente, no Brasil.

A instabilidade na filial brasileira gerou insegurança nos clientes e levou a FCB a perder no País sua principal conta, a Colgate, que praticamente sustentava a operação. Os custos de manutenção do escritório de São Paulo naquela época eram considerados elevados e, sem a receita da Colgate, não havia como equilibrar as despesas. A FCB entendia como necessária uma profunda reestruturação da atuação da empresa no Brasil.

A fragilidade das bases da FCB no Brasil, o acirramento da concorrência internacional, no qual as matrizes das agências disputavam as contas multinacionais, e o interesse da FCB pelo País foram fatores que levaram, em 1996, à definitiva incorporação da FCB/Siboney pela FCB, da qual já detinha 60% de participação, levando-a a ter total controle sobre a operação e à saída dos dirigentes cubanos da empresa.

O evento que acabamos de narrar sugere que a FCB se associou à Siboney em função do interesse na conta da Colgate na América Latina e no potencial alinhamento das contas da Colgate em cada país onde a empresa estivesse presente. Ou seja, a FCB, que já manifestava interesse em se internacionalizar para o continente latino-americano, viu, na associação com a Siboney e na possibilidade do atendimento à Colgate, em vários países latinos, a oportunidade

de efetivar sua expansão pela região com riscos relativamente baixos, garantindo, assim, uma série de condições favoráveis para a expansão da agência nessa região. Por exemplo, uma dessas condições é que havia a possibilidade de ganho em escala no processo de internacionalização, já que a Colgate atuava em vários países latinos e a associação garantiria que, automaticamente, a FCB também se instalasse neles. Não se pode esquecer também de que o investimento inicial não necessitaria ser muito alto se comparado com o custo de abertura de agências próprias nesses países.

Outra condição se refere ao fato da redução das incertezas do início dos trabalhos da filial, já que a Siboney detinha um profundo conhecimento do mercado do cliente e da própria conta Colgate. Isso tenderia a minimizar as dificuldades de adaptação ao próprio mercado latino-americano. Finalmente, cabe destacar que a operação já iniciaria suas atividades com uma receita assegurada.

O primeiro evento de internacionalização da FCB no mercado brasileiro também contou com a conquista da conta da L'Óreal no Brasil. O fato de a FCB ter se internacionalizado para a América Latina e, com isso, ter expandido sua área de atuação e aumentado sua rede credenciou ainda mais a agência a atender contas internacionais. Além disso, a agência, já estando no Brasil atendendo a um cliente internacional, possibilitou aos atores locais a percepção de que, se a agência já atendia a uma importante conta multinacional, estaria apta a atender qualquer cliente nesse mercado. No caso específico da L'Óreal, essa conta, conforme mencionado anteriormente, era atendida na Europa pela parceira da FCB naquele continente, o Publicis Groupe. Ou seja, a FCB no Brasil vivenciou logo no início da operação brasileira o alinhamento internacional da conta L'Óreal.

Um outro aspecto interessante nesse primeiro evento é que, após a conquista da conta da L'Óreal, a FCB envolveu-se em acordos no sentido de viabilizar o atendimento local de tal conta. Por exemplo, o primeiro acordo operacional da FCB no Rio de Janeiro com a agência

Contemporânea foi feito com o intuito de promover um atendimento adequado à conta francesa. Um outro exemplo foi a contratação de Celso Loducca para a atuação na criação da agência.

Finalmente, é interessante notar que o fim do acordo FCB-Siboney significou, na verdade, a integralização do capital da FCB/Siboney pela FCB, o que, de algum modo, revela a intenção dessa agência em permanecer no Brasil e determinar a estrutura de atendimento que gostaria de oferecer aos clientes e ao mercado. Essa motivação era, em parte, sustentada não somente pelo conhecimento que a FCB tinha sobre o mercado brasileiro, mas também pela importância que o País já representava para os anunciantes e a concorrência internacional, bem como pelo significado estratégico da FCB em manter uma base consistente na América Latina.

Portanto, o evento, um do processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro, sugere uma dinâmica que revela a conexão entre a associação da FCB com a Siboney em função da conta Colgate e a seqüência da aquisição da conta da L'Óreal, como eventos seqüenciais e conexos. Em outras palavras, o cliente Colgate motivou, por meio da associação com a Siboney, a entrada da FCB no Brasil e sua expansão pela América Latina. Sem este movimento, a FCB não atenderia a conta Colgate. Por sua vez, esta associação entre as agências levou ao atendimento da L'Óreal no Brasil, conforme pode ser visto na figura 6.

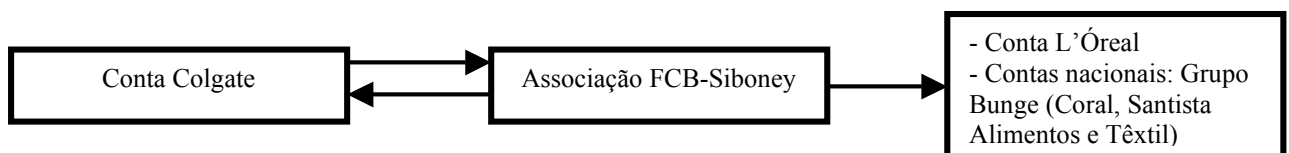


Figura 5 - Evento 1: Associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.4.2 Evento 2: consolidação do controle da filial no Brasil

O segundo evento relativo à internacionalização da FCB para o Brasil refere-se ao trabalho da matriz para consolidar o controle da filial, por meio da aquisição total da afiliada brasileira, ocorrido em 1996.

Paralelamente aos fatos da saída de Celso Loducca, dos sócios cubanos e da conta da Colgate, também, em 1996, a matriz da FCB conquistou para operação internacional a totalidade da conta da SC Johnson, do setor de produtos de limpeza, através do escritório de Chicago²⁸. Alguns dos entrevistados consideram, inclusive, que provavelmente a força-motriz do processo de internacionalização da FCB deve ter sido principalmente a aquisição dessa conta, que demandaria uma solução de uma rede *globalizada* para prestação dos serviços de publicidade. Naquela época, a SC Johnson já atuava internacionalmente em vários países e, para atendê-la, o provimento de serviços por sua agência de publicidade em um contexto internacional significava também atendimento local. Em outras palavras, a FCB precisou se internacionalizar para países onde ainda não atuava, mas em que seu cliente SC Johnson estava presente. Segundo constatação de um dos entrevistados, a FCB deveria dar uma *resposta* ao cliente e acompanhá-lo, *estar onde o cliente estivesse*, internacionalizando-se junto com a SC Johnson em sinal de seu comprometimento com a conta²⁹.

Como essa nova conta implicava um atendimento globalmente alinhado, ou seja, com uma linha internacional de trabalho que orientaria todo atendimento local, tornava-se necessário que a FCB apresentasse uma solução de atendimento para a conta em todo o mundo, inclusive, no Brasil. Especificamente nesse mercado, a SC Johnson tinha seu

²⁸ Um dos três principais escritórios da FCB no país-sede, os EUA.

²⁹ Atualmente, a SC Johnson está presente em mais de 70 países diretamente e distribui seus produtos em mais de 110, sendo que os negócios internacionais para este fabricante são responsáveis por mais de 60% do faturamento da companhia. Fonte: www.scjohnson.com. Acesso em: 28 de setembro de 2005.

principal escritório no Rio de Janeiro e exigia um atendimento na mesma cidade. O fato da FCB/Siboney estar sediada em São Paulo e contar somente com um acordo para criação no Rio de Janeiro, conforme comentado anteriormente, constituiu-se em um obstáculo para o atendimento ao novo cliente.

Para trabalhar nesse alinhamento internacional, conforme mencionamos anteriormente, em 1996, a FCB desenvolveu um novo acordo operacional no Rio de Janeiro com a Oficina de Marketing, uma agência pertencente a uma ex-diretora de contas da própria SC Johnson (Nádia Rebouças). A estrutura dessa empresa foi absorvida pela FCB e passou a responder por todas as suas demandas no Rio de Janeiro. Todos os funcionários da Oficina de Marketing foram demitidos e recontratados diretamente pela FCB, inclusive a própria Nádia Rebouças. Nádia era funcionária da FCB, atendendo a SC Johnson e, ao mesmo tempo, dividia suas atividades com as contas da Oficina de Marketing.

Segundo entrevistados, nesse momento, a agência passou a ser altamente demandada. Entretanto, tinha um escritório estruturado para atender clientes pequenos e contas pequenas, pois não foi implementado nenhum treinamento ou melhoria da estrutura física preexistente na Oficina de Marketing pela FCB para o desenvolvimento do trabalho da nova conta.

Com relação à área de criação, a FCB trouxe para o Brasil um diretor de criação da FCB Chicago para melhorar a qualidade dos trabalhos desenvolvidos no País. Segundo os entrevistados, a inabilidade e a falta de entendimento do mercado pelo profissional norte-americano levou a FCB a outro fracasso. Adicionalmente a essas questões, a agência enfrentava outros problemas de ordem operacional, como estrutura física e tecnológica inadequadas para o atendimento a essa conta internacional.

A FCB Worldwide percebeu que a solução criada para o atendimento da SC Johnson era paliativa e verificou que o escritório brasileiro não suportaria atender outras contas internacionais, conforme a matriz pretendia. Dessa forma, a FCB começou a procurar uma

nova agência no Brasil que pudesse fortalecer a filial brasileira e, assim, atender adequadamente novas contas.

Em maio de 1997, a FCB conquistou internacionalmente a conta da Fleishmann Royal Nabisco, atual Kraft Foods, multinacional do setor de alimentos, por meio do escritório da FCB em Nova York. Naquela época, a Fleishmann Royal Nabisco já atuava em diversos países, inclusive, no Brasil, onde sua subsidiária ficava localizada no Rio de Janeiro, e os entrevistados acreditam que essa foi outra conta que possibilitou a consolidação da ampla atuação da FCB ao redor do mundo. Atualmente, a Kraft atua em mais de 155 países³⁰ e a FCB atende parte de suas marcas, dividindo o alinhamento de contas com outras agências. Era mandatório que, para viabilizar o atendimento desse cliente no Brasil, a FCB se associasse definitivamente a uma empresa que viabilizasse uma estrutura completa para o atendimento a esse cliente.

Para compreendermos algumas características do alinhamento de contas dentro de uma agência, é interessante exemplificar com as duas principais contas alinhadas da FCB: Kraft Foods e SC Johnson. Ambas contam com uma estrutura hierarquizada e têm gestores exclusivos. A SC Johnson é gerenciada globalmente por dois executivos que ficam em Racine, cidade próxima de Chicago, onde se localiza a matriz da SC Johnson, e centralizam a estrutura organizacional da conta. Eles coordenam uma rede de executivos que ficam lotados nas FCBs espalhadas pelo mundo: um em Miami controla a América Latina, outro na Europa é responsável pela conta naquele continente, outro na Ásia e um quarto na África, ou seja, cada executivo fica responsável por uma região. Dessa forma, a conta tem representantes de atendimento em todo o mundo, o que permite que haja um grau de homogeneidade na maneira de atender, planejar o trabalho, trabalhar o posicionamento de marketing, padrões para uso de mídia, o que seria eficaz para ser feito determinado lançamento ou sustentar as

³⁰ Fonte: www.kraftfoods.com. Acesso em 29 de setembro de 2005.

vendas de uma marca, enfim, ter uma série de padrões de gestão da conta. A estrutura internacional da Johnson é, inclusive, bem avaliada pelos entrevistados do ponto de vista do processo de administração e integração da conta.

Já a Kraft Foods, apesar de também manter uma estrutura internacional, não tem uma hierarquia tão definida e rígida quanto a da Johnson. De maneira geral, podemos dizer que a Kraft tem uma gestão profissionalizada, é uma empresa de capital aberto, e seus executivos têm responsabilidades quanto a seus resultados. Em função disso, os projetos de lançamento de uma marca em diversos países com uma mesma campanha tendem a ser, segundo entrevistados, muito burocráticos. Além disso, ocorre a participação de todos os escritórios dos mercados envolvidos no processo, na estratégia e na aprovação dos roteiros de comerciais, entre outros momentos do trabalho, gerando morosidade para o processo.

No momento em que ocorreram os alinhamentos, é importante enfatizar que o mercado publicitário brasileiro como um todo estava em crescimento. A estabilidade e o aquecimento da economia proporcionados pelo Plano Real tornaram o País atrativo e favoreceram a vinda de várias multinacionais de setores diversos para o Brasil, o que aumentou a demanda por trabalhos de comunicação e chamou a atenção dos grupos multinacionais que prestam esse tipo de serviço no País.

Além disso, em função da globalização de seus negócios, no início dos anos 90, os anunciantes começaram a exigir de suas agências uma nova forma de trabalhar, com orientações e estratégias mercadológicas globais para suas marcas. Também passaram a cobrar formas mais consistentes de manutenção de controle da comunicação de suas subsidiárias e economicidade na utilização de investimentos publicitários. Conseqüentemente, houve uma demanda de serviços de comunicação alinhados internacionalmente, o que fez com que as agências de publicidade multinacionais se sentissem compelidas a melhorar suas operações internacionais. Esse fato aplicava-se principalmente aos mercados que

apresentavam maior potencialidade, como o Brasil, e onde eventualmente essas agências não estavam presentes ou atuavam de forma tímida.

A demanda era de que as agências exercessem um maior controle e mantivessem uma mesma orientação para os clientes alinhados, o que levou algumas agências a começarem a propor manuais que formalizassem uma metodologia de atendimento às contas. No caso da FCB, foi criado um documento chamado *Blue Print*, que representava a possibilidade de uma agência internacional oferecer uma forma de controle, pois ele orienta que todas as suas afiliadas devem trabalhar com uma mesma metodologia de pesquisa, com o mesmo processo de planejamento para as marcas etc.

Além de considerar esse tipo de metodologia de trabalho importante, segundo os entrevistados, o cliente internacional também entende como fundamental ter uma agência de publicidade que pertença a um grupo internacional e que, de preferência, ela seja a mesma no mundo inteiro. Os anunciantes têm filiais e necessitam ter coerência nos trabalhos desenvolvidos ao redor do mundo, bem como controlar processos e decisões na área de comunicação. Além disso, conta-se com a experiência adquirida no lançamento de produtos e marcas globais ou semelhantes em outros mercados, facilitando a tomada de decisões em novos mercados e fidelizando os clientes mantidos na estrutura central.

Nesse complexo contexto de exigência de uma atuação internacional com capilaridade e de um atendimento eficiente localmente, em 1997, a situação da FCB no Brasil apresentava-se como crítica novamente. Era necessário que a FCB encontrasse imediatamente uma boa agência parceira no Brasil, que tivesse estrutura no Rio de Janeiro, mas também em São Paulo, o mercado de maior potencial de crescimento no País.

O segundo evento da internacionalização da FCB no mercado brasileiro demonstra que a agência tinha o objetivo de consolidar-se no País e de conquistar novas contas, fundamentalmente as internacionais. Se a associação com a Siboney, em um primeiro

momento, sinalizava ser uma forma menos arriscada de iniciar a operação no mercado brasileiro, mostrou-se, com o decorrer do tempo, inadequada para a consecução dos objetivos da FCB.

Assim, a consolidação do controle da filial pela FCB representou uma tentativa de reorganizar a filial brasileira, tendo em vista a expansão do mercado internacional e a preparação da estrutura local para novas contas nacionais e internacionais, fundamentalmente. É importante notar que a maior estruturação da filial brasileira ocorreu no mesmo período da conquista da conta da SC Johnson, o que sugere que a matriz da FCB já estava trabalhando na aquisição desse novo cliente e sabia da importância de estar próxima à sede do cliente no Rio de Janeiro. Dessa forma, a demanda da SC Johnson por uma solução de atendimento globalizado em termos de serviços de publicidade parece não ter surpreendido a FCB. A agência talvez tenha compreendido que, por um lado, a aquisição da conta estava muito ligada à prestação do serviço em ordem internacional e, por outro lado, essa conta significaria a condição necessária para que a FCB fixasse sua operação definitivamente no Brasil. No entanto, essa perenidade da atuação da empresa no País dependia ainda do estabelecimento de uma condição de atendimento estruturada para o cliente SC Johnson no Rio de Janeiro, onde a FCB ainda não montara uma operação formalmente estabelecida.

Assim como no caso da aquisição internacional da conta da SC Johnson, há indícios de que a FCB percebeu rapidamente, em menos de um ano, que sua estrutura no Brasil não estava preparada para atender novas contas internacionais. Além disso, também previa a incorporação de novos clientes, quando se propôs a procurar novamente uma outra agência no Brasil que pudesse fortalecer a filial brasileira. Paralelamente a essa busca, a FCB conquistou internacionalmente a conta da Fleishmann Royal Nabisco, cuja subsidiária brasileira coincidentemente também ficava localizada no Rio de Janeiro. A aquisição dessa conta, adicionalmente à da SC Johnson, levou a FCB a priorizar a estrutura da filial do Rio de

Janeiro, pois, até então, o núcleo principal da empresa no Brasil ficava em São Paulo, o que dificultaria o atendimento aos clientes em outro estado.

Percebemos, dessa forma, um maior comprometimento de recursos no mercado brasileiro, o qual estava relacionado aos alinhamentos internacionais da SC Johnson e Fleishmann Royal Nabisco. Essas contas levaram a FCB a constatar a necessidade de estabelecer uma estrutura mais forte no País, preparada para atender seus clientes internacionais e definitivamente fixar a agência no Brasil.

Para alguns entrevistados, esses alinhamentos eram motivados por um objetivo meramente expansionista, em termos internacionais. Para outros, entretanto, o alinhamento, conforme ocorrido com as contas SC Johnson e Fleishmann Royal Nabisco, teria claramente um objetivo de fidelizar as contas na matriz. Segundo essas mesmas pessoas, a expansão internacional estaria mais ligada à necessidade de expansão dos próprios clientes, que estariam preocupados em facilitar o gerenciamento das marcas globais e regionais e diminuir investimentos em publicidade.

Em suma, o evento dois sintetiza o esforço da FCB em consolidar sua operação no Brasil, a partir de uma perspectiva de organização internacional, tal como ocorreu com as contas da SC Johnson e da Fleishmann Royal Nabisco, como está demonstrado na figura 6.

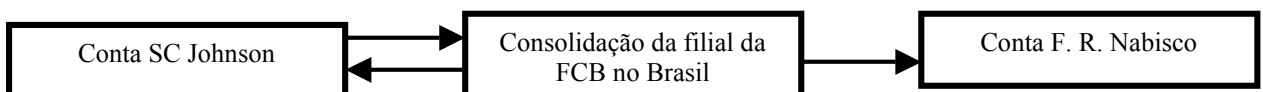


Figura 6 - Evento 2: Consolidação do controle da filial no Brasil
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.4.3 Evento 3: Associação da FCB com Giovanni na joint venture Giovanni,FCB

O terceiro evento da internacionalização da FCB no mercado brasileiro foi a associação com a agência de publicidade local Giovanni e Associados na *joint venture* Giovanni,FCB, o que permitiu à FCB adquirir características e clientes mais locais por um lado. Por outro, os vínculos internacionais da rede se fortaleceram, já que a FCB passou a contar com uma estrutura adequada no Brasil, conforme veremos a seguir.

No final de 1996, durante o processo de avaliação das agências que poderiam se tornar suas potenciais parceiras ou serem adquiridas, a FCB sondou uma agência nacional chamada Giovanni e Associados. A Giovanni integrava um restrito grupo de agências apelidado de *shopping list*³¹, no qual figuravam as principais agências do País ainda totalmente nacionais.

Como era urgente para a FCB comprar uma estrutura pronta, que tivesse uma situação estável de mercado e que imediatamente pudesse assumir a operação das duas novas contas multinacionais – SC Johnson e Fleishmann Royal Nabisco –, a Giovanni apresentava-se como uma associação ideal. Conforme descrito anteriormente, ela contava com uma forte estrutura operacional, adequação requerida para suprir a deficiência da FCB no Rio de Janeiro e detinha um posicionamento necessário para representar a FCB em território nacional.

O primeiro contato entre a FCB e a Giovanni foi feito em 1996 pelo sócio cubano da empresa, quando a Siboney ainda participava da filial brasileira, que agendou um encontro com o diretor de criação da Giovanni, Adilson Xavier. Conforme comentado na seção anterior, esse executivo, que se tornara sócio da Giovanni, havia trabalhado na agência que mantinha um acordo operacional com a FCB/Siboney no Rio de Janeiro, a Contemporânea, época em que se relacionara com Gustavo Cubas. O evento aconteceu informalmente entre

³¹ Lista de compras.

dois dos diretores da Giovanni, o presidente mundial da FCB recém-empossado e o dirigente cubano da Siboney no Brasil. Nesse encontro, foram reveladas aos brasileiros a prioridade do mercado brasileiro para a FCB e a decisão da FCB de se associar a uma agência local.

Apesar de não ter uma necessidade premente de se envolver com um grupo multinacional, a Giovanni sabia que isso era uma questão de tempo. Conforme mencionamos anteriormente, um estudo conduzido por uma consultoria independente para essa agência, feito em 1994, indicava que a Giovanni precisava associar-se a algum grupo multinacional para obter acesso a contas multinacionais, pois essas contas estavam alinhando seus serviços de publicidade ao redor do mundo por questões de unificação de políticas de comunicação, imagem e redução de custos. Em outras palavras, para a Giovanni crescer em termos de contas internacionais, ela precisava de um acordo ou nova configuração societária que lhe garantisse acesso ao mercado de contas globais por meio de um parceiro que tivesse essa característica e desejasse se associar a uma empresa com seu histórico e características no mercado local.

Mesmo com a expectativa de associação com um grupo internacional, a Giovanni não chegou a procurar um sócio, pois a FCB a contatou antes. Por estar em uma posição privilegiada, com melhor saúde financeira e contas ativas, como a Casa Sendas, Disney e Columbia Tri Star, entre outras, inclusive contas públicas, sendo premiada dentro e fora do Brasil, acredita-se, segundo os entrevistados, que a Giovanni estava em melhor situação do que suas concorrentes inteiramente nacionais.

Em virtude do intenso movimento do mercado em termos de fusões e aquisições por multinacionais, a Giovanni também foi abordada por outras agências multinacionais. Assim, ter sido procurada por mais de um comprador permitiu à Giovanni uma condição diferenciada e favorável de negociação, qualquer que fosse a possibilidade de novos negócios. É interessante notar que as condições de negociação foram inusitadas se comparadas à forma

mais comum de *joint venture*, já que a empresa nacional detinha opções de escolha para a associação. Foi um processo de negociação às avessas, já que a Giovanni tinha maior poder de barganha e pôde exigir mais da associação.

Como foi um processo que durou em torno de um ano, a Giovanni pôde conhecer bem a FCB, não somente do ponto de vista profissional, mas também da valorização do capital humano. Segundo entrevistados, dessa forma, foi possível realizar uma composição positiva para a fusão e gestão das suas culturas e pessoas. Os entrevistados avaliam que a empatia existente entre as partes nessa nova empresa facilitou e fortaleceu a nova sociedade. Essa questão foi de tal forma evidente, que um dos entrevistados, dirigente da Giovanni, chegou a dizer que é uma *felicidade* lidar com um grupo internacional que valoriza as relações interpessoais como a FCB, pois as pessoas se falam diretamente, não se *tratam por cargos* e não têm grandes formalidades. Além disso, segundo os entrevistados, a FCB foi a empresa que melhor compreendeu o modo de trabalhar da Giovanni e suas aspirações no tocante ao desenvolvimento da empresa com manutenção dos seus valores e cultura, bem como foi o grupo de comunicação que mais ofereceu ferramentas e tecnologias para a melhoria dos próprios processos da Giovanni.

Assim, em janeiro de 1998, a FCB concluiu uma negociação inédita dentro de seu grupo com a Giovanni e Associados Ltda., já que, apesar da participação majoritária da FCB, a direção da nova empresa permaneceu sob o comando do grupo minoritário. Foi criada uma *joint venture*, a Giovanni,FCB S.A., uma empresa de capital misto, 60% norte-americano e 40% brasileiro.

Contratualmente, os sócios brasileiros da Giovanni,FCB ficaram protegidos e mantiveram autoridade e autonomia diferenciadas dentro do grupo, pois era comum a empresa estrangeira assumir a gestão da empresa. Essas, entre outras exigências que possibilitaram não descaracterizar ou despersonalizar a agência Giovanni, viabilizaram a permanência do nome

de seu fundador. Do ponto de vista de atuação no mercado, segundo entrevistados, a FCB trouxe para a Giovanni uma metodologia mais estruturada e planejada de trabalhar a comunicação. Foi criada a oportunidade de a filial poder trabalhar com instrumentos de pesquisa, planejamento e informação da matriz, gerando profundidade estratégica nos seus trabalhos de comunicação.

Após a associação com a FCB, a Giovanni,FCB adquiriu várias novas contas provenientes do processo de alinhamento internacional, como Samsung, Faber-Castell, Chrysler, Bristol-Myers Squibb, TIM, Dairy Partners Americas-Fonterra-Nestlé e Pirelli, cujos processos de concorrência dependiam da rede, mas também da atuação da filial brasileira durante a disputa pela conta. A estrutura oferecida pela FCB na filial brasileira foi decisiva para a aquisição desses e de outros clientes.

No processo de prospecção da conta da TIM, por exemplo, houve uma mobilização nesse sentido porque, quando da entrada dessa empresa no Brasil, a FCB já atendia a conta no Peru. Esse fator abria vários precedentes a favor da Giovanni,FCB como conhecimento do cliente, entendimento dos seus desafios de mercado e de operação da conta. Além disso, contou a estrutura com que a agência possuía no Brasil (escritórios no Rio de Janeiro, a sede da TIM Brasil, e, em São Paulo, a regional mais importante), bem como a abertura para estabelecer parcerias com agências em outros estados brasileiros onde a empresa de telecomunicações atuava. A área internacional da FCB Worldwide aportou para a Giovanni,FCB informações sobre a atuação do cliente no mundo e enviou executivos ligados ao atendimento da conta em outro país para trabalharem na montagem do processo de concorrência. Entre outros fatores, esses foram certamente decisivos para a conquista do cliente no Brasil.

Portanto, o terceiro evento sinaliza para um aumento do comprometimento de recursos por meio da criação de uma estrutura que sustentasse prioritariamente o atendimento a

clientes internacionais. A associação com a Giovanni e Associados reforça esse entendimento, pois essa agência já contava com uma forte estrutura no Rio de Janeiro, mercado onde a FCB estava mais fragilizada e onde a Giovanni era mais forte. Além disso, a Giovanni era auto-sustentável e contava com uma carteira de clientes importante e um faturamento expressivo.

De maneira mais aprofundada, a associação da FCB com a Giovanni na Giovanni,FCB permitiu à FCB alcançar dois objetivos. Por um lado, adquirir características e clientes mais locais, pois grande parte da carteira de clientes da Giovanni era constituída por anunciantes nacionais, como, por exemplo, CCAA, Sendas, Rede Globo, O Globo e diversos organismos públicos, entre outros. Adicionalmente, a equipe oriunda da Giovanni também era brasileira, possuía conhecimentos importantes sobre o mercado local e a forma de trabalhar a comunicação no Brasil, além de manter relacionamentos com diversos atores relevantes para o desenvolvimento da empresa no País e proximidade com a realidade brasileira. Por outro lado, os vínculos internacionais da rede se fortaleceram, já que a FCB passou a contar com uma estrutura adequada para operar no Brasil, em especial, para atender as afiliadas brasileiras de multinacionais que tinham contas conquistadas pela FCB em nível mundial.

Nesse contexto, cabe destacar, novamente, que a organização de contas internacionais parece explicar a associação da Giovanni com a FCB. Isso significa que, se não fosse a necessidade de atendimento local aos clientes internacionais, a FCB provavelmente não teria efetuado a *joint venture* com a Giovanni em 1998.

Os dados também sinalizam que, como consequência da associação entre FCB e Giovanni, a operação brasileira reforçou suas relações internas e viabilizou a ampliação da rede localmente, o que permitiu o acesso da Giovanni às concorrências internacionais. A série de aquisições de novos clientes - Samsung, Faber-Castell, Chrysler, Bristol-Myers Squibb, TIM, Dairy Partners Américas-Fonterra-Nestlé e Pirelli - que se sucedeu após a criação da Giovanni,FCB foi, em grande parte, proveniente do processo de reorganização de

contas internacionalmente, por meio do alinhamento internacional, um sucedendo ao outro, como em um processo conexo, seqüencial e contínuo, no qual os eventos estavam conectados entre si, conforme demonstra a figura 7.

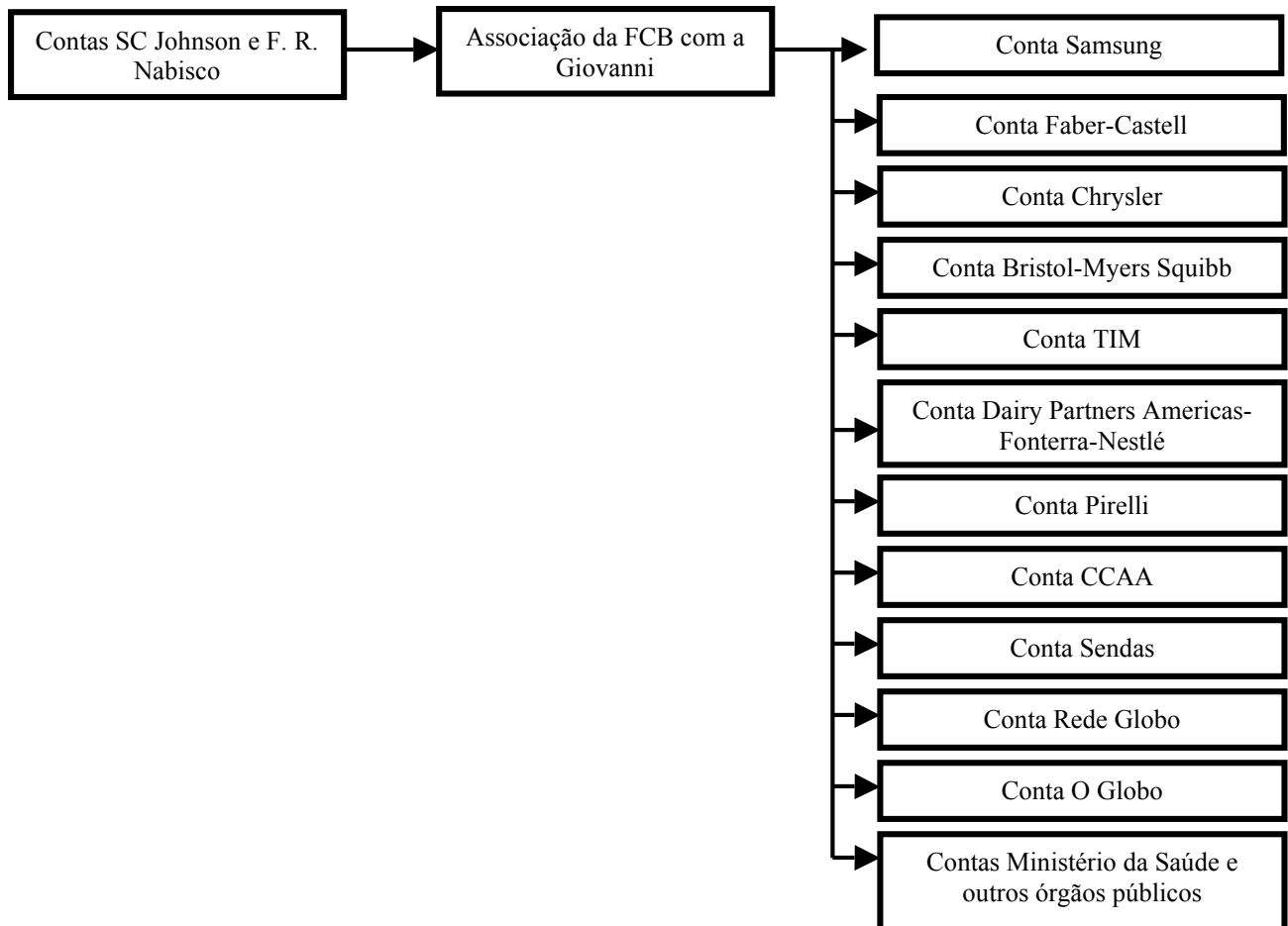


Figura 7 - Evento 3: Associação da FCB com Giovanni na *joint venture* Giovanni,FCB
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.4.4 Análise comparativa dos eventos

Os dados descritos e analisados anteriormente sinalizam para três eventos importantes na internacionalização da FCB no mercado brasileiro, quais sejam: a entrada no mercado brasileiro por meio de associação da FCB com a Siboney na FCB/Siboney, a consolidação do controle da filial no Brasil e, finalmente, a associação da FCB com a Giovanni na *joint venture* Giovanni,FCB. É interessante pontuar que esses três eventos, ao serem analisados de maneira conjunta, sinalizam que o processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro pode ser explicado a partir de uma seqüência de auto-reforço, em que o momento inicial de entrada no mercado brasileiro por meio de CF foi sucedido por um comprometimento de recursos com esse mercado. Mais interessante, esse comprometimento de recursos não pode ser explicado somente pela conquista de contas de anunciantes locais, mas foi estimulado, principalmente, pelo alinhamento de contas internacionais que a matriz da FCB conquistou nos mercados americano e europeu. Esse processo é ilustrado pela figura 8 e será discutido nesta parte da seção.

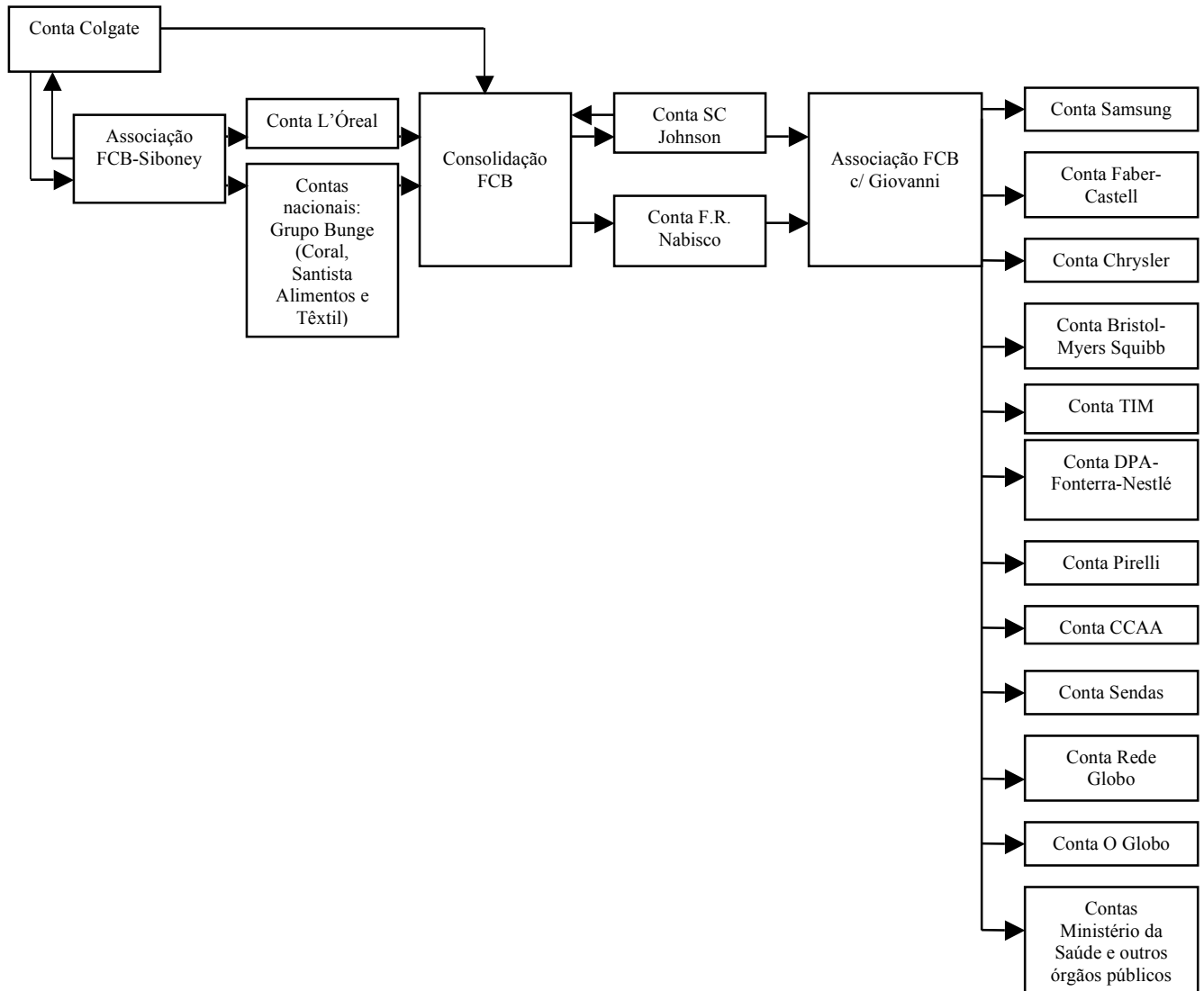


Figura 8 - Processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro
 Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O processo de internacionalização da FCB no Brasil está calcado em um mecanismo de auto-reforço, o qual pode ser explicado pela aquisição simultânea de contas nacionais, via associação com uma agência nacional, a Giovanni, e, principalmente, pelo alinhamento de contas internacionais conquistadas pela matriz da FCB. O evento inicial desse mecanismo é o CF que ocorreu em função de uma conta internacional, a Colgate, a qual a FCB conquistou por meio de sua associação com a Siboney. Esse CF criou estímulos para um aumento do grau

de comprometimento de recursos pela FCB e potencializou o grau de atração de novas contas pela agência. A essa conquista, seguiu-se o alinhamento internacional da conta L'Óreal.

O aumento do comprometimento de recursos se repete em seguida, quando ocorre a conquista mundial da conta da SC Johnson. O atendimento a essa conta, motivado, em grande parte, por um comportamento defensivo, com vistas a fidelizar os clientes na matriz, levou a FCB a se comprometer ainda mais com o mercado brasileiro, ao promover a consolidação da filial no Brasil e, logo em seguida, formar uma *joint venture* com a Giovanni, agência local. A nova empresa constituída, a Giovanni,FCB, traz para a sociedade clientes que já eram atendidos por aquela agência, possibilitando robustez, principalmente, de ordem financeira à estrutura da agência. Além disso, reforça mais uma vez a questão do comprometimento de recursos, ou seja, leva a FCB a aprofundar seus relacionamentos com os clientes internacionais e nacionais, inclusive, os já atendidos pela Giovanni, fortalecendo, dessa forma, o caráter internacional da atuação da agência no Brasil. A partir desse último evento, a organização internacional de contas se expande para uma proporção maior, quando, sucessivamente, sete clientes internacionais são conquistados pela matriz da FCB.

Dito de outra maneira, a análise de dados revela que o CF deflagrou o processo de internacionalização da agência no Brasil, que, por sua vez, gera o segundo evento abordado, cujo padrão de manifestação, a alteração da governança no modo de operação, é similar ao primeiro evento. O terceiro evento repete o padrão de forma ampliada, em uma cadeia de eventos seqüenciais e conexos de aumento de comprometimento de recursos, que pode ser entendido como a configuração de um movimento semelhante a um *looping*. Essa figura que se forma sugere que um determinado evento de internacionalização é impulsionado por um evento anterior de natureza semelhante e, por sua vez, impulsiona posteriormente um evento similar posterior e, assim, sucessivamente.

5 CONCLUSÃO

5.1 Introdução

No capítulo anterior, apresentamos o caso estudado e analisamos os dados coletados, buscando contextualizar e explicar o processo de internacionalização da FCB no mercado brasileiro. Neste capítulo, trataremos da conclusão do nosso trabalho. Iniciaremos pela apresentação dos principais resultados da análise do estudo de caso. Em seguida, relembremos e responderemos a questão de pesquisa. Para finalizar o capítulo, discutiremos as contribuições e limitações que esta dissertação oferece, apresentando algumas sugestões para pesquisas futuras.

5.2 Principais resultados

Os principais resultados desta dissertação referem-se à forma de entrada da agência de publicidade no mercado brasileiro e sua subsequente evolução em termos de comprometimento de recursos nesse mercado. Mais especificamente, a FCB se internacionalizou seguindo clientes, aumentou o comprometimento de recursos impulsionada pela aquisição de contas nacionais e, fundamentalmente, em uma dimensão supranacional, recebeu alinhamentos internacionais para atendimento local. Em linhas gerais, isso significa que a internacionalização da agência está ligada a relacionamentos interorganizacionais inseridos tanto local como internacionalmente. Mais detalhadamente, podemos dizer que o modo de entrada da FCB no mercado brasileiro foi a associação com a Siboney em função de interesse na conta Colgate, o que caracteriza o que a literatura denomina *client-following* (ver, por exemplo, Majkgard e Sharma, 1998 e Welch, 2004). É interessante notar que, sobretudo, em termos do setor de publicidade e propaganda, Weinstein (1977) observou que era muito

importante para as agências de publicidade se internacionalizarem seguindo suas clientes, as empresas manufatureiras, como forma de estender a prestação do serviço do mercado doméstico para outros países.

No geral, a literatura sobre CF enfoca a questão do modo de entrada observando que nos anos iniciais de entrada num mercado estrangeiro, firmas de CF baseiam suas operações estrangeiras em recursos fornecidos por sua rede doméstica (vide, por exemplo, Majkgard e Sharma, 1998). Nesse sentido, estratégias desse tipo representam uma redução na incerteza e no risco proveniente da falta de conhecimento específico de mercado da firma. Um outro ponto que parece relevante nesta literatura é que a seleção do país via CF é feita com base nas oportunidades disponíveis no mercado-alvo; oportunidades estas que são primordialmente identificadas pelos clientes (MAJKGARD e SHARMA, 1988).

Esses fatos parecem caracterizar, de maneira geral, a entrada da FCB no mercado brasileiro. A combinação da oportunidade de operar em um mercado em que um anunciante internacional atuava, bem como a seleção de um modo de entrada que minimizasse os riscos iniciais (associação com a Siboney) parecem explicar a entrada da FCB no Brasil. Deve-se, porém, notar uma peculiaridade interessante, qual seja: o processo de seguir clientes envolveu não somente o cliente em si (Colgate), mas também um fornecedor dessa empresa (Siboney). Por meio da associação com a Siboney, a FCB entrou no Brasil com vistas a trabalhar a conta da Colgate. Esses dois fatos são interdependentes. Possivelmente, sem a associação com a Siboney, a FCB não atenderia a conta Colgate.

O segundo resultado está ligado ao comprometimento de recursos por meio de relacionamentos interorganizacionais inseridos no mercado brasileiro que, nesta dissertação, pode ser representado pela conquista, manutenção e desenvolvimento de contas de anunciantes locais. Por exemplo, no caso estudado, nota-se um aumento do comprometimento de recursos da FCB ao longo da evolução no mercado brasileiro via associação com uma

agência local e posterior alteração da participação acionária nesta agência à medida que a multinacional, além da Colgate, começa a conquistar e desenvolver contas de anunciantes locais, em uma primeira fase de associação com a Siboney, tal como o Grupo Bunge e, posteriormente, em outra etapa, clientes como a Casas Sendas e CCAA entre outros.

Na literatura, essa questão está sistematizada primeiramente no Modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), que enfatizou a dependência desse fator às relações intraorganizacionais da firma e, posteriormente, pela abordagem de redes industriais, a qual elege os relacionamentos interorganizacionais o *locus* em que ocorre a aprendizagem e o comprometimento de recursos em nível de internacionalização (ver, por exemplo, Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006). O que pode ser destacado como específico nesta dissertação é que o mecanismo de aprendizagem e comprometimento de recursos em relações interorganizacionais no setor de publicidade e propaganda refere-se primordialmente ao relacionamento entre agência e anunciante. Isso significa que diferentemente do que a literatura de internacionalização em termos de redes industriais tem destacado (ver, por exemplo, Johanson e Mattsson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992), em termos da participação de atores tais como fornecedores e concorrentes na internacionalização da firma, o comprometimento de recursos da FCB foi contingente a um único tipo de ator: o cliente, representado pelos seus anunciantes. Ou seja, os resultados desse trabalho sugerem que a aprendizagem e o comprometimento de recursos em relacionamentos interorganizacionais ocorrem primordialmente na relação agência e anunciante.

Em relação ao terceiro e, talvez, principal resultado desta dissertação, temos que a evolução da FCB no mercado brasileiro em termos de comprometimento de recursos apresenta uma dimensão internacional. A nosso ver, tal resultado ainda não foi considerado

explicitamente pela literatura que trata de processos de internacionalização de agências de propaganda e publicidade a partir da abordagem de redes industriais³².

Mais especificamente, percebe-se que o comprometimento de recursos que, inicialmente, se imaginava que se desenvolveria a partir de uma rede local no novo mercado (ver, por exemplo, Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Kipping, 1998), abarca relacionamentos interorganizacionais que extrapolam o mercado nacional, os quais, nesta dissertação, são denominados *supranacionais*. Ou seja, o processo de internacionalização da FCB só pode ser explicado quando se consideram concomitantemente as contas que foram conquistadas e os relacionamentos com os anunciantes que foram desenvolvidos em nível internacional. Isso, de algum modo, reflete a proposição de Johanson e Vahlne (1990), qual seja, a interdependência entre mercados pode ser um impacto importante na internacionalização da firma.

Assim, essa interdependência de relacionamentos interorganizacionais nacionais e, fundamentalmente, supranacionais na internacionalização da firma aponta, em um nível mais amplo de discussão, que a forma organizacional por meio da qual as agências de propaganda organizam suas operações e, principalmente, conquistam e desenvolvem relacionamentos com seus anunciantes é a forma reticular (JAEMIN JUNG, 2004). Em outras palavras, a agência de propaganda parece não se comportar como ator individual no decorrer do seu processo de internacionalização, mas como ator complexo e interdependente de outros atores, principalmente, anunciantes que operam em nível local e internacional. A dinâmica de aprendizagem e comprometimento de recursos ressaltado por Johanson e Vahlne (1990, 2003, 2006) como residindo em relacionamentos locais, ao nosso ver, pode, no setor de agências de propaganda e publicidade, o qual é ilustrado pelo caso da FCB no mercado brasileiro,

³² Baseados no seu estudo de internacionalização de firmas no setor de eletrodomésticos, Chetty e Eriksson (2002) sugeriram que o processo de internacionalização da firma é contingente à internacionalização da rede de seus clientes. De alguma forma, esse é o mesmo argumento defendido pelo trabalho pioneiro de Johanson e

extrapolar as fronteiras desse mercado. Na nossa opinião, esse resultado é, talvez, a maior contribuição deste trabalho, a qual será ressaltada na parte final deste capítulo.

5.3 Modelo de pesquisa

Os resultados apresentados na seção anterior nos permitem formular o nosso modelo de pesquisa, que aborda o processo de internacionalização de uma agência de publicidade – a FCB -, observando sua entrada em um novo mercado – o Brasil – e sua evolução no país. A seguir veremos a figura 9, que demonstra o modelo de pesquisa.

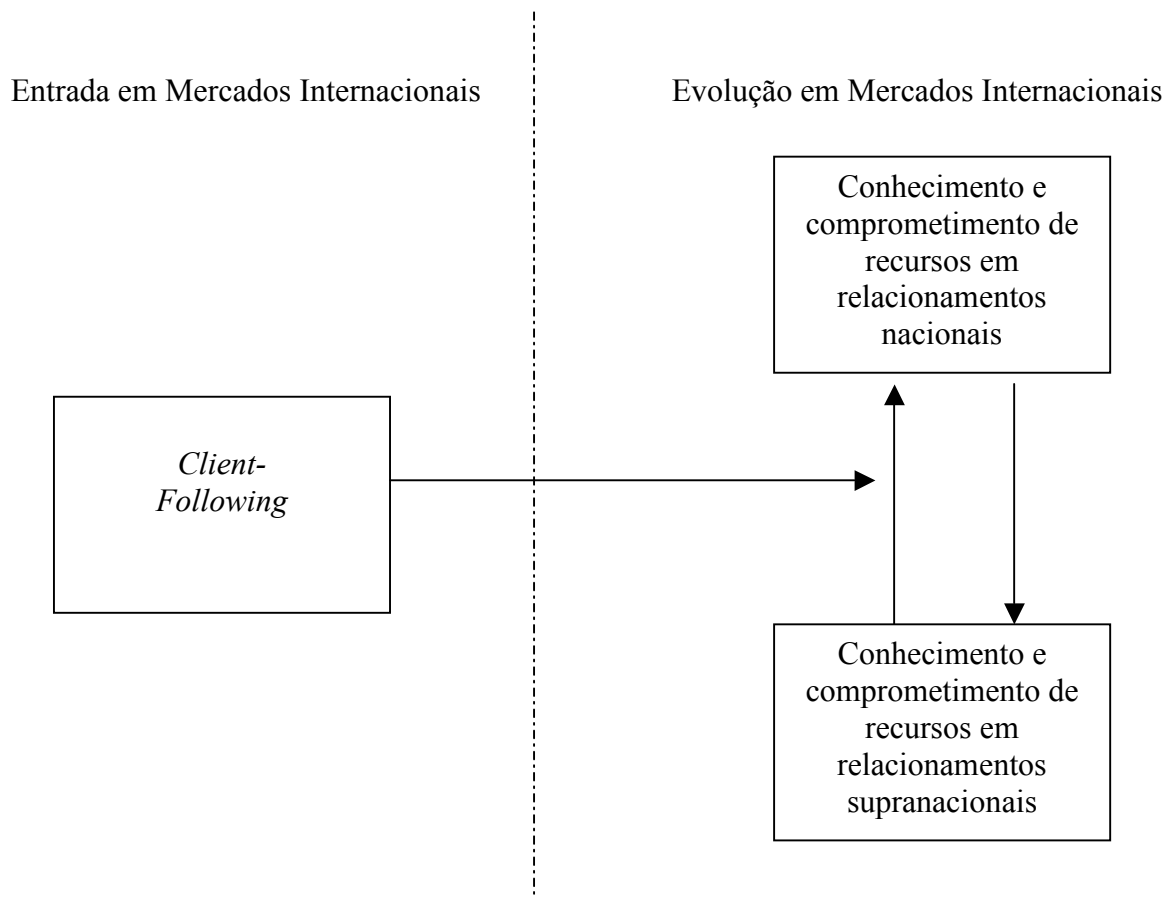


Figura 9 - Modelo de pesquisa – Processo de internacionalização de agência de publicidade no mercado brasileiro
 Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Assim como se vê na figura 1, quadro conceitual detalhado no capítulo dois desta dissertação, o modelo de pesquisa foi formulado a partir da entrada e da evolução em mercados internacionais. A entrada trata da seleção do mercado pelo movimento de seguir clientes (ERRAMILLI e RAO, 1990; ERRAMILLI, 1991; WELCH, 2004), enquanto a evolução diz respeito à alteração do modo de entrada inicial por meio do aumento de conhecimento e comprometimento de recursos (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990; SHARMA e JOHANSON, 1987). O CF dá origem ao processo de internacionalização, reforçando a idéia de que os relacionamentos interorganizacionais são importantes para se

compreender a internacionalização da FCB. A agência se internacionaliza a partir do interesse pela conta de um anunciante em um mercado diferente do doméstico (ERRAMILLI e RAO, 1990; ERRAMILLI, 1991; WELCH, 2004). A partir de então, a agência inicia o atendimento e o desenvolvimento desta conta no novo mercado, levando-a a conhecer melhor o mercado, a partir de seu cliente, e a comprometer recursos.

Devemos notar que tal evolução está associada a dois tipos de relacionamentos interorganizacionais. O primeiro é denominado relacionamento interorganizacional nacional, enquanto o segundo é chamado de relacionamento interorganizacional supranacional. Em outras palavras, a firma compromete-se com clientes do mercado nacional e clientes internacionais que se internacionalizam para o mercado-alvo, o que sugere que pontes indiretas atuam na evolução da firma no mercado-alvo (JOHANSON e MATTSON, 1988). Ou seja, a trajetória da firma é influenciada pelos relacionamentos que ela articula com esses atores através de diferentes contextos geográficos e dimensões (ARAUJO e REZENDE, 2003), já que, no caso dos relacionamentos supranacionais, os clientes são adquiridos pela matriz e organizados via o alinhamento internacional de contas.

Isso significa que os relacionamentos supranacionais entre os clientes multinacionais e a matriz da agência multinacional interferem em nível local. A evolução no mercado-alvo, portanto, depende não somente da conquista de anunciantes locais, mas também de anunciantes internacionais. O processo pelo qual a agência passa a atender as contas das subsidiárias desses anunciantes locais tem sido chamado de alinhamento de contas (MEIO e MENSAGEM, 2004) e, conforme ressaltado nesta dissertação, ainda não foi objeto de estudos aprofundados por teorias que se interessem por compreender processos de internacionalização.

Tal como no quadro conceitual da figura 1, o modelo sugere a existência de um mecanismo caracterizado pelo auto-reforço, já que o conhecimento e o comprometimento de

recursos com relacionamentos nacionais levam ao conhecimento e ao comprometimento em relacionamentos supranacionais e vice-versa. Em outras palavras, isso equivale dizer que o comprometimento de recursos se desenvolve com base nos novos relacionamentos travados com anunciantes no mercado nacional, mas também depende dos clientes conquistados em âmbito internacional para atuação local.

Diante do exposto, acreditamos que o modelo de pesquisa elaborado nos permite responder a nossa questão de pesquisa - Como é o processo de internacionalização de uma agência de propaganda? -, ao sinalizar que o processo de internacionalização da agência de propaganda está ligado ao acompanhamento de clientes domésticos a um novo mercado e ao desenvolvimento de uma nova rede de relacionamentos que atuam local e supranacionalmente.

5.4 Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras

De maneira geral, acreditamos que este trabalho apresenta três tipos de contribuições para os estudos de internacionalização. A primeira trata da identificação de relacionamentos interorganizacionais supranacionais, ou seja, aqueles relacionamentos interorganizacionais articulados fora do mercado local, os quais interferem na evolução da multinacional em nível local. Os resultados da pesquisa sugerem que o conhecimento e comprometimento de recursos em mercados nacionais estariam diretamente ligados também ao conhecimento e comprometimento de recursos em mercados internacionais. Ao nosso ver, este é um aspecto ainda pouco discutido na literatura de processos de internacionalização. A segunda contribuição diz respeito especificamente às agências de publicidade e propaganda. Isso

significa a utilização do modelo comportamental de internacionalização associado à abordagem de redes industriais para analisar a internacionalização de empresas de serviços como as agências de publicidade, incluindo o que se tem chamado de *alinhamento de contas*. Isso parece importante na medida em que as agências multinacionais de propaganda estão, de alguma forma, se organizando mundialmente para o atendimento de contas globais de publicidade em virtude da própria atuação internacional dos anunciantes e da necessidade de homogeneização da comunicação dessas empresas nos diversos mercados em que atuam. A perspectiva adotada nesta dissertação parece-nos ser suficientemente robusta para compreender essa forma organizacional adotada por tais agências. A terceira contribuição diz respeito a mapear processos de internacionalização por meio das alterações da participação do modo de governança do modo de entrada. Segundo Brown, Dev e Zhou (2003), a maneira mais comum de compreender tais processos envolve alteração nos graus de localização e externalização das atividades (JARILLO e MARTINEZ, 1991).

Com relação a limitações desta dissertação, sabemos que, com o estudo de caso qualitativo, não é possível obter generalizações estatísticas. Em contrapartida, o fato de estudarmos apenas um único caso viabilizou que abordássemos o assunto em profundidade, já que nosso objetivo também não era o de considerar uma amostra significativa de agências de propaganda e publicidade (MILES e HUBERMAN, 1994; YIN, 2001). Com a escolha feita pelo estudo de caso único, foi possível investigar, de maneira mais profunda, o processo de internacionalização da agência, analisando minuciosamente a questão de pesquisa. Além disso, cabe destacar que, conforme mencionado na metodologia do trabalho, não conseguimos, apesar de todos os esforços envidados, entrevistar alguns dos anunciantes internacionais da FCB. Acreditamos que a realização dessas entrevistas poderia, substancialmente, contribuir para a construção de um caso mais detalhado, bem como lançar mais luzes sobre o processo de alinhamento de contas.

Além do método, é importante ressaltarmos que enfocamos uma agência de propaganda americana atuando no mercado brasileiro. A princípio, não sabemos se o processo de internacionalização aqui analisado pode ser considerado típico para agências de propaganda de nacionalidade distintas operando em outros mercados nacionais. Uma outra limitação do trabalho é termos adotado, mesmo que implicitamente, a concepção da multinacional (no caso, a FCB) como sistemas hierárquicos (FORSGREN, 2002). Isso significa, de algum modo, creditar o controle e coordenação das atividades à matriz, bem como desconsiderar a diferenciação interna dessas empresas (BARTLETT e GOSHAL, 1986). Nesse sentido, acreditamos que futuros estudos que incorporem a concepção de multinacionais como sistemas fracamente acoplados³³ (FORSGREN, 2002; HILAL e HEMAIS, 2001) e possam levar em conta iniciativas de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1988; FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002) na conquista, manutenção e desenvolvimento de contas internacionais. Tal empreendimento poderia oferecer um panorama mais sofisticado sobre processos de internacionalização de agências de publicidade.

Nesse sentido, acreditamos que a presente pesquisa abre possibilidade para novas investigações empíricas. Se, no nosso caso, a agência funcionou como a empresa que recebeu os clientes alinhados internacionalmente, especificamente, gostaríamos de sugerir estudos que enfocassem, se possível, uma outra possibilidade para aquisição de clientes, qual seja: poder-se-ia considerar a subsidiária da agência multinacional como a impulsionadora para novos relacionamentos interorganizacionais supranacionais. Seria possível ocorrer o processo inverso do que estudamos, ou seja, a subsidiária poderia ser o ator que aciona a matriz e conduz o processo para a aquisição de clientes internacionais. Nesse caso, como ocorreria o alinhamento de contas nas outras subsidiárias do grupo?

³³ *Loosely coupled systems.*

6 REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347-63, June 2002.

ARAÚJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. **International Business Review**, v. 12, p. 719-37, 2003.

AXELSSON, B; JOHANSON, J. Foreign market entry – the textbook vs. the network view. Implications for business strategy. In AXELSSON, B. & EASTON, G. (Eds). **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992, p. 218-34.

AYDIN, N.; TERPSTRA, V.; YAPRAK, A. The American challenge in international advertising. **Journal of Advertising**, v.13, n. 4, p. 49-59, 1984.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 87-94, 1986.

BENITO, G.; WELCH, L. De-internationalization. **Management International Review**, v. 37, n. 2, Special Issue, p.7-25, 1997.

BIRKINSHAW, J. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden. In BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. London: MacMillan Press, 1998, p. 268-98.

BLOMSTERMO, A. et al. The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. **Journal of International Management**, v. 10, p. 355-73, 2004.

BRASIL, J. **História da publicidade**. Disponível em: <www.facasper.com.br>. Acesso em 21 set. 2004.

BROWN, J.; DEV, C.; ZHOU, Z. Broadening the foreign market entry mod decision: separating ownership and control. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 5, p. 473-88, 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; HEMAIS, C. A. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do Modelo de Uppsala. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-Rom.

CHETTY, S.; ERIKSSON, K. Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 305-24, June 2002.

CHILES, T.; MEYER, A.; HENCH, T. Organizational emergence: the origin and transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p.499-519, Sept.-Oct. 2004.

CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. Globalization of hotel services: an examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector. **Globalization of services**. Oxfordshire: Taylor & Francis, Part III: Case studies: Chapter 14, p. 296-319, 2000.

CORREA, F. A. O marketing e a publicidade nas economias integradas. **Mercado Global**, n. 104, fev. 1998.

DONATON, S. A sale that had to happen: for Pat McGrath, "no pangs". **Advertising Age**, p. 40, Feb. 1999.

DUBOIS, A.; GADDE, L. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553-60, 2002.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

ERRAMILLI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 1-32, 1991.

ERRAMILLI, M. K; RAO, C. P. Choice of foreign market entry mode by service firms. **Management International Review**, v. 30, n. 2 , p. 135-50, 1990.

FORSGREN, M. . The concept of learning in the Uppsala Internationalisation Process Model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, p. 257-77, 2002.

FROST, T; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 997-1018, 2002.

HALINEN, A. TÖRNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-97, 2005.

HELLMAN, P. The internationalization of Finnish financial service companies. **International Business Review**, v. 5, n. 2, p. 191-208, 1994.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-Rom.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Market discovery and the international expansion of the firm. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 659-72, Dec. 2003.

JAEMIN JUNG, J. Acquisitions or joint ventures: foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. **Journal of Media Economics**, v. 17, n. 1, p. 35-51, 2004.

JARILLO, J.; MARTINEZ, J. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSON, L-G & STYMNE, B. (Eds). **Corporate and Industry Strategies for Europe**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1991, p. 283-302.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-10, Dec. 1979.

JOHANSON, M.; JOHANSON, J. Turbulence, discovery and foreign market entry: a longitudinal study of an entry into the Russian market. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p.179-205, 2006.

JOHANSON, J; MATTSON, L-G. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: BUCKLEY, P. GHOURI, P. (Orgs.). **The internationalization of the firm**. New York: International Business Press, 1998, p. 303-21.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Building a model of firm internationalisation. In: BLOMSTERMO, A. e SHARMA, D. D. (Eds.). **Learning in the internationalisation process of firms**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003, p. 3-15.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p.165-78, 2006.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, W. The internationalisation of the firm – four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-22, Oct. 1975.

JONES, G.; KHANNA, T. Bringing history (back) into international business. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 453-68, 2006.

KIPPING, M. The internationalisation of management consultancies to and from Western Europe, 1910s to 1980s. **Paper...** to be presented at the Management School, Lancaster University, May 29, 1998.

KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic reaction and multinational enterprise**. Boston: Harvard Business School Press, 1973.

KNIGHT, G. International services marketing: review of research, 1980-1998. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 347-360, 1999.

LI, J. Experience effects and international expansion: strategies of service MNCs in the Asia-Pacific Region. **Management International Review**, v. 34, n. 3, p. 217-34, Third Quarter, 1994.

LI, J; GUISENGER, S.. The globalization of service multinationals in the “triad” regions: Japan, Western Europe, and North America. **Journal of International Business Studies**, p. 675-96, Fourth Quarter, 1992.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C. H.; YIP, G. S. Developing global strategies for services businesses. **California Management Review**, v. 38, n. 2, p. 64-86, Winter, 1996.

MAJKGARD, A; SHARMA, D. D. Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1-41, 1998.

MEIO E MENSAGEM. **Anuário de Propaganda: 2004**. São Paulo, 2004, 309 p.

MEYER, K.; GELBUDA, M. Process Perspectives in International Business Research in CEE. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p.143-64, 2006.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

OLIVEIRA JR., M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento – Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294-316.

PENTLAND, B. Building process theory with narrative: From description to explanation. **Academy of Management. Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 4, p. 711-25, October 1999.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after - Support and critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: BJORKMAN, I. e FORSGREN, M. (Eds.). **The nature of the international firm: nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997, p.117-133.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-92, Aug. 1990.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <<http://www.pucminas.br/biblioteca/>>. Acesso em 04 de novembro de 2006.

ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. The entry of Brazilian services firms in the Argentinian market and the psychic distance construct. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-Rom.

RIBEIRO, J. A indústria da propaganda. **Associação Brasileira de Marketing e Negócios**, junho/2004. Disponível em: <<http://www.abmn.com.br/img/eventos/arquivos/cafeemarketing-sp.pdf>>. Acesso em 21 set. 2004.

RIBEIRO, J. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1986. 430 p.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. M. C.; SILVA, M. S. M. The internationalization process of services firms: a two-case study in Brazil. **Latin America Business Review**, v. 3, n. 2, p. 43-64, 2002.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalisation. **International Marketing Review**, p. 20-9, Winter, 1987.

TERPSTRA, V; YU, C-M. Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, p. 33-46, Spring, 1988.

TRUE NORTH COMMUNICATIONS. **AAP Presentation**, June, 11, 1998.

WEINSTEIN, A. K. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 83-91, Spring/Summer, 1977.

WELCH, C. Multilateral institutions and the internationalisation of consulting providers: client following, market seeking or network positioning? In: 20th ANNUAL CONFERENCE OF THE INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP. 2004. Copenhagen. Papers... Proceedings... Copenhagen: IMP Group, 2004.

WELCH, C. Multilateral organisations and international project marketing. **International Business Review**, v. 14, n. 3, p. 289-305, June 2005.

WELCH, D; et al. Network development in international project marketing and the impact of external facilitation. **International Business Review**, v. 5, n. 6, p. 579-602, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista

1. Perfil da FCB.

- Fale-me um pouco sobre a FCB... (observar se o entrevistado passa por todos os pontos abaixo. Se não passar, estimular.)
 - Origem?
 - Sócios? Grupo?
 - Atuação?
 - Quantidade de clientes?
 - Faturamento?
 - Posição no *ranking* mundial?
 - Outras percepções do entrevistado...

2. A entrada da FCB no Brasil.

- Qual foi o primeiro contato da FCB com o Brasil? Como foi isso?
- Quando foi isso?
- A empresa estava expandindo seus negócios? Como? Por que a internacionalização?
Por que o Brasil? O que ela buscava ao vir para o Brasil?
- Como a FCB tentou entrar no mercado?
- Como evoluiu?
- Quando a FCB realmente veio para o Brasil?
- Como foi a circunstância dessa vinda?

- Ela acompanhou algum cliente? Como foi isso?
 - Como era essa operação brasileira?
 - Que clientes eram atendidos? Como era esse atendimento?
 - Havia algum tipo de associação local?
 - Como era?
 - Foi bem-sucedida? Por quê (sim ou não)?
 - Quanto tempo a FCB ficou fora do Brasil?
3. A volta da FCB ao mercado brasileiro.
- Quando e por que a FCB resolveu voltar ao Brasil?
 - Como a FCB tentou entrar no mercado?
 - Acompanharam clientes? Buscaram novo mercado?
 - Por que buscaram uma associação com uma agência local?
 - Como foi o contato com a Giovanni?
 - Por que a escolha da Giovanni?
 - Como é trabalhar com a FCB ou no grupo FCB?
 - Que tipo de desdobramentos/perspectivas o trabalho da FCB com a Giovanni e da Giovanni com a FCB propiciou?
 - Qual a importância da operação brasileira para a FCB? (Explorar também trabalhos realizados em conjunto).
 - Alinhamento de contas na Giovanni,FCB: já tiveram? Como funcionou e funciona?
 - Esse movimento de alinhamento de contas buscava o quê? (Se não sair espontaneamente, explorar se estaria ligado à fidelização de clientes? (importância, como e por que ocorre)

- Como é a atuação da FCB no mercado brasileiro? Quanto mudou do acompanhamento de clientes para a prospecção de novos?
- Que fatores influenciavam ou influenciam a busca de mercado? (Explorar o fato de fazer parte de uma rede ainda maior – Interpublic).

4. Trajetória da Giovanni.

- Fale-me um pouco sobre a Giovanni... (observar se o entrevistado passa por todos os pontos abaixo. Se não passar, estimular.)
 - Origem?
 - Sócios?
 - Atuação?
 - Quantidade de clientes?
 - Faturamento?
 - Posição no *ranking* nacional?
 - Outras percepções do entrevistado...

5. Características do arranjo

- Como a FCB entrou para a sociedade e o controle da agência?
- Qual é o âmbito de atuação da FCB na sociedade? E o da Giovanni?
- Com relação aos clientes multinacionais (contas alinhadas):
 - Quantos e quais são?
 - Como aconteceu(ram) esse(s) processo(s) de alinhamento? Por quê?
 - Você destacaria um (alguns) desse(s) clientes? Quais? Por que motivos?

- Como foram o(s) processo(s) de alinhamento dessa(s) conta(s)? (Se citar mais de um, estimular o entrevistado a estabelecer diferenças e semelhanças entre eles.)
- Que tipo de trabalho é feito com esses clientes? Há diretrizes internacionais? Como elas funcionam? Como são?
- Como é a atuação junto a esses clientes? (A atuação da matriz e da subsidiária no relacionamento)
- Já houve caso de, a partir de uma conta multinacional conquistada no Brasil, haver um alinhamento internacional?
- Com relação aos clientes nacionais e multinacionais (contas não-alinhadas internacionalmente):
- Quantos e quais são?
- Que tipo de trabalho é feito com eles? Há diretrizes internacionais? Como elas funcionam? Como são?
- Como é a atuação junto a esses clientes? (A atuação da matriz e da subsidiária no relacionamento)
- É importante o fato de a Giovanni fazer parte de uma rede multinacional? Por quê?