

Processos de Internacionalização em Agências de Publicidade: Client-Following e Alinhamento de Contas

Cynthia GAMBOGI MASSOTE
PUC Minas Gerais

Rodrigo LADEIRA
UNIFACS - Universidade Salvador

Resumo

Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica analítica dos principais pontos defendidos por teóricos da linha de pensamento da Escola de Uppsala (teoria comportamental), confrontando-os com a teoria de evolução de subsidiárias. Admite-se que essas duas linhas de estudo são interessantes para compreender como se dá o fenômeno de internacionalização de agências de publicidade e propaganda, examinando especificamente os fenômenos de *client-following* e reorganização de contas após a inserção da subsidiária no mercado brasileiro. O artigo inicia-se pela questão da aquisição de conhecimento como fator imprescindível no processo de internacionalização da firma, abordando também temas como *networks*, a aderência do Modelo de Uppsala ao processo de internacionalização de serviços e a formação de redes de subsidiárias de agências de publicidade e propaganda.

Palavras-chave: Agências de publicidade; subsidiárias; modelo de Uppsala; processo de internacionalização

Résumé

Ce travail présente une révision bibliographique analytique des principaux points défendus par les théoriciens de la ligne de pensée de l'École de Uppsala (théorie comportementale) en les confrontant avec la théorie de l'évolution des subsidiaires. Il est admis que les deux lignes d'étude sont intéressantes pour comprendre l'évolution du phénomène d'internationalisation des agences de publicité et propagande, en examinant spécifiquement les phénomènes d'accompagnement client et réorganisation des comptes après l'insertion de la subsidiaire dans le marché brésilien. L'article s'ouvre sur la question de l'acquisition de connaissances comme facteur incontournable dans le processus d'internationalisation de la compagnie et il aborde aussi des thèmes comme les réseaux, l'adhérence du modèle de Uppsala au processus d'internationalisation des services et la formation des réseaux de subsidiaires des agences de publicité et propagande.

Mots-clefs : Agences de publicité ; modèle d'Uppsala ; processus d'internationalisation

Processos de Internacionalização em Agências de Publicidade: Client-Following e Alinhamento de Contas

1. Introdução

Este trabalho visa estudar a internacionalização de serviços e a instalação de subsidiárias no Brasil, especialmente no que concerne a agências de publicidade, um processo que parece envolver duas dimensões fundamentais: a) a internacionalização das agências que seguem seus clientes, b) o alinhamento do atendimento às contas internacionais na nova subsidiária. Este fenômeno de seguir clientes ficou conhecido na literatura internacional por *client-following* (Cardone-Riportella et al., 2003; Erramilli, 1991; Majkgard e Sharma, 1998; Sharma e Johanson, 1987; Weinstein, 1977). Decidiu-se por utilizar esta expressão sempre que necessário, já que não foi encontrada uma tradução para o português que sintetize tão bem o seu significado.

A internacionalização de serviços tem sido menos estudada do que a de fabricantes de produtos manufaturados (Sacramento et al., 2002; Sullivan, 1994; White, Griffith and Ryans, 1999; Bryson, 2001; Masurel, 2001 *apud* Da Rocha e De Mello, 2002).

Em virtude do 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 (Patterson, Cicic e Sloham, 1997, *apud* Sacramento et al., 2002), optou-se pelo estudo da internacionalização do setor de serviços. Ainda segundo Kipping (1998), a indústria de serviços é responsável por mais da metade do investimento direto acumulado em outros países, enquanto há 20 anos era de 25%.

Também pelo fato do Brasil ser considerado uma das grandes forças mundiais na indústria de serviços de comunicação, optou-se por estudar o processo de internacionalização de agências de publicidade a partir da perspectiva das subsidiárias brasileiras.

Weinstein (1977) afirma que há dois tipos de parâmetros que norteiam a internacionalização das agências de propaganda: externos e internos. Os externos estão ligados a: área em que o investimento foi feito, o estágio de desenvolvimento econômico do país em que o investimento foi feito e o ano em que a agência fez o investimento. De acordo com o mesmo autor, há quatro motivações básicas que levam as agências a se internacionalizarem: ofensiva, defensiva, serviço a clientes e interesse de um executivo sênior. No entanto, o estudo conduzido por Weinstein (1977) estudou apenas o comportamento de investimento de agências multinacionais norte-americanas com o objetivo de compará-lo ao comportamento de investimento de empresas fabricantes de bens de consumo, para criar um modelo descritivo do comportamento de internacionalização das agências.

No entanto, não fica claro se as entradas dessas empresas multinacionais de propaganda em um novo país ocorriam a partir de um objetivo estratégico expansionista ou protecionista de negócios já conquistados e como se desenvolvia o processo de internacionalização. Esse movimento foi caracterizado como *market-seeking* por Cardone-Riportella et al. (2003), Erramilli (1991), Majkgard e Sharma (1998), Sharma e Johanson (1987) e Weinstein (1977). Decidiu-se por utilizar esta expressão sempre que necessário, já que não foi encontrada uma tradução para o português que sintetize tão bem o seu significado. De acordo com Terpstra e Yu (1988), as agências de publicidade norte-americanas que se internacionalizaram o fizeram de 1972 a 1984 em função de seis questões: (1) elas entram em mercados grandes; (2) elas não fazem discriminação entre países por causa do fator localização; (3) elas têm uma alta tendência a se internacionalizar junto com uma empresa maior do que elas próprias; (4) elas estão mais inclinadas a expandirem suas operações internacionais à medida que incorporam experiências fora de seu país de origem; (5) elas

reagem oligopolisticamente ao investir no exterior; (6) elas seguem seus clientes o país de origem em operações no exterior.

Outro ponto importante relacionado com a chegada de uma nova subsidiária de agência ao país é que normalmente ela está condicionada ao atendimento da subsidiária de um cliente multinacional na região. Se o cliente já mantinha uma operação no País, provavelmente já dispunha de uma agência prestando serviços de comunicação localmente para ele. Isto, muitas vezes, implicava na realocação de contas publicitárias. Apesar das agências nacionais terem conhecimento intrínseco sobre o mercado em que atuam, como perfil do público, da cultura e de todo o ambiente para prestar serviços de comunicação, os conhecimentos da multinacional em termos de inteligência e, principalmente, das políticas de marca e comunicação internacionais da matriz levavam a esse alinhamento de contas. No entanto, para funcionar com plena capacidade no Brasil, essas agências, normalmente de origem não-latina, enfrentariam dificuldades para constituírem laços e sedimentarem suas operações locais. Esse fato é confirmado por Sacramento et al. (2002), que atesta serem redes pessoais facilitadoras para a entrada de prestadores de serviços em novos mercados estrangeiros. Além disso, como acrescentam Majkgard e Sharma (1998), a estratégia de *client-following* implica em que a firma já faça parte de uma rede internacional de trocas, na qual os próprios parceiros das trocas já operam internacionalmente. É como se esses parceiros já atuassem ajudando, mas também pressionando, para que as agências se internacionalizassem.

Nesta seção serão apresentados os principais temas para o desenvolvimento deste artigo. Inicialmente será apresentada a teoria comportamental, seguida da questão da internacionalização de serviços, da teoria da evolução de subsidiárias e da discussão sobre a internacionalização de agências de publicidade para o Brasil, buscando estabelecer a união das correntes teóricas como interessantes para a compreensão do fenômeno de internacionalização de agências de propaganda, bem como abordar os fenômenos de *client-following* e do alinhamento de contas.

2. Referencial Teórico

2.1. Internacionalização

A partir das pesquisas de Johanson e Vahlne (1977) em empresas suecas manufatureiras em processo de internacionalização, foi desenvolvido um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam pela internacionalização de suas atividades. Um dos pressupostos é que a internacionalização da firma, se daria gradualmente, a partir do aprofundamento do conhecimento de mercado e do comprometimento com este mercado (Hilal e Hemais, 2001; Sacramento, 2002).

Segundo o Modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977, 1990), a expansão internacional decorre da saturação de mercado de origem e da diminuição de oportunidades lucrativas no mercado local. Tomada a decisão de internacionalização, para minimizar o grau de incerteza e insegurança deste passo, as empresas expandiriam-se para mercados mais similares aos quais já operam. Essa proximidade, que reflete o grau de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, linguagem, entre outros seria chamada “distância psíquica”. Ou seja, a Escola de Uppsala pressupunha que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumentaria com a distância. Supõe-se, a partir do modelo, que as firmas tenham um melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos, de forma que pudessem se sentir o mais familiarizadas, menos deslocadas ou “estrangeiras” possível (Hilal e Hemais, 2001).

A firma utilizaria formas menos arriscadas inicialmente até poder se comprometer (e arriscar) mais neste novo país, à medida que fosse conhecendo as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias, entre outras questões. Essa forma de comprometer-se em estágios indicaria que as empresas iniciam seu processo de internacionalização por meio da exportação, que seria a forma menos arriscada, e, aos poucos, iriam se aculturando, adquirindo controle e evoluindo para formas mais comprometidas como o FDI (investimento direto em uma operação estrangeira).

A Escola de Uppsala ainda propunha que quanto mais as empresas experimentassem a internacionalização, mais confortáveis se sentiriam para expandir-se para mercados mais distantes geograficamente. Quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado e a incorporação de competências com a implantação de novas operações. Um maior conhecimento acumulado implicaria em maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, na opção por formas de entrada em novos mercados que implicassem em maior comprometimento de recursos (Cyrino e Oliveira Jr., 2002).

2.2. Internacionalização de serviços

Conforme mencionado anteriormente, o setor de serviços vem adquirindo importância tanto no mercado doméstico como no internacional. Kon (1999) afirma que a intensificação dos movimentos de internacionalização, a agregação de serviços a produtos manufaturados, a evolução da tecnologia, a crescente profissionalização das firmas e a sofisticação das relações de consumo, entre outros fatores, tornaram o ambiente econômico mundial propício ao crescimento das mudanças estruturais, inclusive favorecendo o crescimento do setor de serviços.

Os serviços, em função da sua intangibilidade, eram considerados como não passíveis de comercialização internacional (*non-tradable*). No entanto, com o crescimento de sua importância, até porque muitos produtos revelaram-se, com o passar do tempo, intensivos em serviços, começou-se a compreender os serviços como passíveis de internacionalização (*tradable*) (Kon, 1999).

Ao mesmo tempo em que as empresas prestadoras de serviços multinacionais seguiam as empresas manufatureiras, aquelas facilitaram as operações das fábricas, na medida em que sustentavam o desenvolvimento da construção civil, os serviços financeiros e outros serviços necessários à comercialização e transporte dos produtos oriundos das fábricas (Kon, 1999).

Um estudo da ONU, coordenado por Sauvant (1993) citado por Kon (1999) revelou que as motivações das empresas de serviços são semelhantes às das indústrias de manufaturas. Segundo o estudo mencionado, as empresas tentam operar em mercados amplos, de culturas não muito distantes das suas, com poucas restrições regulatórias, fornecendo para clientes com os quais já possuíam vinculações em seu país de origem.

A indústria de serviços pressupõe uma forte interação entre os agentes da relação comercial, já que eles são caracterizados como intangíveis, perecíveis, heterogêneos e consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos (Bateson e Hoffman, 2001; Lovelock e Wright, 2001; Kipping, 1998). Majkgard e Sharma (1998) salientam, no entanto, que nem todos os serviços apresentam todas essas características.

Além disso, os serviços diferem entre si e podem ser classificados como tangíveis ou intangíveis¹ (Erramilli, 1991; Erramilli e Rao, 1990; Majkgard e Sharma, 1998). Os serviços tangíveis são mais padronizados e menos customizados, assim como serviços bancários ou

¹ Tradução nossa dos verbetes “hard”=tangíveis e “soft”=intangíveis.

pacotes de *software*. Serviços intangíveis têm pouca padronização e alto fator de personalização, e sua prestação não tem como ser separada do consumo, assim como os serviços prestados por consultorias e agências de publicidade. Estas empresas são testadas no ato da prestação e a decisão de contratá-las reside basicamente na reputação de sua capacidade técnica e no relacionamento de confiança entre a consultoria e o cliente. O relacionamento entre cliente e agência precisa acontecer em bases contínuas, de modo a fortalecer os vínculos (Jaemin Jung, 2004), assim como no caso das consultorias técnicas (Sharma e Johanson, 1987). É preciso que elas demonstrem na prática e divulguem os resultados que influenciaram nas campanhas e demais projetos desenvolvidos para seus clientes, de modo a tangibilizar a qualidade de seus serviços. Kipping (1998) ressalta que para uma consultoria tenha vida longa e sucesso é importante que ela construa uma marca e uma identidade fortes como sinal do seu valor. Além disso, é de fundamental importância que a firma mantenha relacionamentos de longo prazo com seus clientes, já que eles muitas vezes indicam os serviços para outros potenciais clientes (Kipping, 1998). Esse tipo de comportamento de endossar o “produto” de um prestador de serviço é bastante comum, pois a experiência advinda do uso do serviço é o que respalda sua continuidade e indicação.

Assim como no caso das consultorias estudadas por Kipping (1998), cujo sucesso de longo prazo dependia da rede externa e interna que elas conseguissem desenvolver, para as agências de propaganda seria fundamental conseguir formar laços com o mercado local para viabilizarem a expansão da nova operação (Lemos e Sampaio, 2004). Esses contatos locais junto com as ligações internacionais ajudariam a expansão das multinacionais, mas também reforçariam a necessidade de manter controle e coerência internos. Esse tipo de “empresa global integrada”, como caracterizou Catherine Sauviat citada por Kipping (1998, p. 49) também assemelha-se ao padrão de integração adotado pelos grupos multinacionais de comunicação, que normalmente são responsáveis por manterem coerentes os padrões de atendimento e prestação de serviços a suas contas alinhadas internacionalmente, bem como as políticas e estratégias internacionais de marca dos clientes.

Kipping (1998) também atesta que a expansão para novos mercados de consultorias funcionaria melhor via investimento direto, o que facilitaria a internalização de vantagens e protegeria ativos como produtos, imagem e a base de clientes. Outro fator que para Kipping (1998) deveria estar associado ao investimento direto e à internalização é a localização. Segundo ele, o prestador de serviço precisa estar onde o cliente estiver para que a internacionalização funcione bem.

De acordo com Cardone-Riportella et al. (2003), estudos anteriores identificaram dois grandes grupos que determinam as formas de entrada de empresas de serviços em mercados externos: (1) *market-seeking*, que ocorreria quando uma firma entrasse em mercados externos para procurar levantar novos negócios. Para atingir lucros máximos, as empresas deveriam buscar os mercados mais atraentes em termos de potencial econômico. Quando esses mercados deixassem de ser atraentes, elas passariam para outros de menor potencial. Esta forma se aplica tanto para manufaturas como para empresas prestadoras de serviços. (2) Já o processo de *client-following*, é mais característico do setor de serviços, principalmente em termos de ocorrências e importância. Para minimizar a incerteza, as empresas entrariam, a despeito do potencial econômico, em mercados para manterem e fortalecerem o relacionamento com seus clientes domésticos.

Erramilli (1991) sugere que a escolha do modo de entrada ainda teria como componente a experiência da firma em internacionalização. Ou seja, empresas com menor experiência internacional optariam por modos mais conservadores de entrada em novos mercados e aquelas com maior experiência apostariam em formas mais arrojadas de entrada e que este processo seria dinâmico e evolucionista, intimamente ligado ao processo de seleção de mercados.

2.3. Críticas ao Modelo de Uppsala

Há várias críticas à Teoria de Uppsala. No entanto, optou-se por focar apenas aquelas que incidiriam diretamente na internacionalização de serviços.

Apesar da forma simples de como explica o processo de internacionalização, o Modelo de Uppsala apresenta falhas. De acordo com Hilal e Hemais (2001), vários autores têm sugerido que o modelo de internacionalização de Uppsala perdeu parte de seu poder explicativo. As críticas se fundamentam no fato de que o processo de internacionalização de novos entrantes em certas indústrias têm “queimado” etapas do processo seqüencial previsto pela teoria, entrando diretamente em mercados geográfica ou psiquicamente distantes, bem como demonstrando uma aceleração do ritmo do comprometimento com novos mercados e do próprio processo de internacionalização.

Hedlund & Kverneland (1984) *apud* Hilal e Hemais (2001) sugeriram que as próprias firmas suecas pareciam demonstrar uma preferência por caminhos mais curtos no processo de internacionalização, suprimindo fases e, às vezes, indo diretamente da etapa do agente de vendas para a etapa de investimento direto na forma de subsidiária para produção. Sem desconsiderar a importância da distância psíquica, eles afirmavam que mudanças no ambiente, como a globalização, têm levado as firmas a adotarem formas de entrada mais rápidas e arriscadas, fato reforçado por Nordström (1990) *apud* Johanson e Vahlne (1990). Para aquele autor, o mundo se tornou muito homogêneo e as diferenças psíquicas diminuíram. Forsgren (2002) alerta para que as firmas hoje buscam “atalhos” ao invés de aquisição de um repertório próprio de experiência. Hilal e Hemais (2001) sugerem que a própria internacionalização da comunidade de negócios e a emergência de projetos globais levam várias firmas em vários setores a perceber vários mercados inicialmente diferentes com fortes similaridades, o que permitiria implementar estratégias padronizadas.

De acordo com Stubbart (1992) *apud* Hilal e Hemais (2001), a teoria também não considera a possibilidade de que os gerentes façam escolhas estratégicas voluntárias. A ênfase dada ao papel do indivíduo liga-se ao fato deste ser o detentor do conhecimento específico de mercado (Forsgren, 2002).

Além disso, o Modelo de Uppsala não dá a devida atenção à escolha de fusões e aquisições como forma de internacionalização ou aceleração do aprendizado, o que confirma que o aprendizado se daria de forma mais passiva (Forsgren, 1990).

Hilal e Hemais (2001) alertam para que o licenciamento, as alianças estratégicas, as franquias e os contratos de gestão não são considerados como formas de operação de mercado pelo Modelo de Uppsala.

No caso das empresas prestadoras de serviço, principalmente no do nosso objeto de estudo – as agências de publicidade – a forma de comprometimento gradual não se confirma, pois, muitas vezes, elas acompanham o processo de internacionalização de seus clientes, o que funciona como uma “ponte” para o novo mercado. Esse movimento se dá, muitas vezes, numa tentativa de defender a entrada de novos prestadores dentro de seu cliente/ a formação de laços com seus clientes com fornecedores do mesmo setor (Weinstein, 1977).

A incerteza é minimizada a partir do momento em que o prestador de serviço acompanha seu cliente para um novo país. A possibilidade de, então, atuar em um país até então desconhecido cria a abertura para a aculturação necessária para atuar no novo ambiente, conhecer a cultura, entender diferenças regulatórias e econômicas, entre outros fatores que viabilizam a expansão de novos negócios de ordem local. Essa ponte feita com o cliente “antigo” em um novo mercado possibilita a criação de “links” com clientes potenciais do mercado doméstico e até mesmo com outras empresas multinacionais também “expatriadas”,

como Kipping (1998) exemplifica com as consultorias norte-americanas que estudou em atuação na Europa da década de 10 à de 80.

De acordo com Weinstein (1977), os investimentos externos feitos por agências de publicidade nas décadas de 50 e 60 foram feitos principalmente em países desenvolvidos e culturalmente familiares. Os países menos desenvolvidos tornaram-se mais populares como oportunidades de investimentos no final dos anos 60 e início dos 70. Esse tipo de movimento era esperado, já que o mesmo ocorreu com os clientes dessas agências.

Weinstein (1977) atesta que as agências tinham um início de expansão internacional ativa, com intensa movimentação de investimentos e, então, faziam uma pausa na busca de novos negócios, enquanto ganhavam experiência nas novas operações. Assim que assimilavam essas novas experiências e cresciam as operações, as agências norte-americanas mudaram seu foco de investimentos do Canadá e Europa Ocidental para a América Latina e Oriente. O interessante, é que esta questão confirma o pressuposto do Modelo de Uppsala de que à medida que a firma ganha experiência, torna-se mais fácil realizar novas expansões internacionais.

2.4. Processo evolutivo da Escola de Uppsala

No caso da internacionalização das empresas de serviços a forma de entrada em novos mercados é relativizada. É como se, em alguns casos, essas empresas queimassem etapas, principalmente no que se refere a exportações, pois a prestação do serviço é de consumo imediato, não há como se exportar. Ela pode, sim, ocorrer de forma gradual, no entanto, pelo fato de não haver a necessidade de se fazer grandes investimentos estruturais para o início das operações (pelo menos não no caso das agências de publicidade), as empresas normalmente instalam-se através de investimento direto, franquias ou *joint-ventures*.

Segundo Hilal e Hemais (2001), as redes de relacionamento são vistas como uma evolução natural da linha desenvolvida pela Escola de Uppsala. Sob a perspectiva do desenvolvimento das *networks* industriais, que enfoca os relacionamentos que existem entre as firmas e os mercados industriais, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, formada por seguidores da teoria de Uppsala, tem desempenhado um importante papel. Os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam possibilidades para o surgimento de novas formas de entrada em novos mercados, ou seja, não somente as formas de menor comprometimento tradicionais teorizadas por Uppsala (Johanson e Mattsson, 1988, *apud* Hilal e Hemais, 2001). Essas novas formas seriam viáveis devido ao estabelecimento de relacionamentos em *networks* em países novos para a firma.

Estar inserida em uma rede ou grupo de comunicação hoje em dia para uma agência significa, principalmente, competitividade. Independência que antes significava diferencial competitivo, hoje é falha na competitividade. Operações de agências independentes, mesmo de alta capacidade técnica e criativa, entram em desvantagem em concorrências porque não fazem partes de redes globais. Agências independentes também passam por dificuldades com clientes que têm atividades internacionais porque não têm pares que possam dar suporte a lançamentos de produtos em outros países (DONATON, 1999).

Pat McGrath, sócio de uma agência norte-americana independente até 1999 sucumbiu às necessidades de sua operação e associou-se ao grupo Euro RSCG. Ele atestou que:

“... pensava que sua agência poderia sobreviver independente de um grupo porque prestava um bom serviço a seu clientes e porque os EUA – único mercado em que atuava – detia a maior parte do bolo publicitário mundial. Mas o setor mudou. A realidade é que você tem que pensar globalmente.” (DONATON, 1999, p.40)

A tendência de que as agências independentes de médio porte sejam fundidas a grandes grupos é bastante atual (McMains e Fahey, 2001; Donaton, 1999). Apenas no final da década de 90 foi que as firmas independentes de sucesso deste setor admitiram que não poderiam mais se manter em um vó solo, tanto por pressão dos clientes como porque dentro em breve os grandes grupos já terão “fechado” suas redes (Donaton, 1999). A saída é, então, a associação com grandes grupos ou a prática de associações em parcerias estratégicas, em que empresas antes consideradas distantes, se transformem em agentes comuns, com sinergia e vantagens para todos os envolvidos – agências de publicidade e de outras disciplinas/ferramentas de marketing, bem como veículos de comunicação (Meio e Mensagem, 2004).

Entretanto, a teoria das *networks* tem pouca força preditiva, pois “... a internacionalização é uma variável que depende não somente dos recursos, atividades e experiência da firma, mas dos recursos, atividades e experiência de outros atores, bem como da interpretação subjetiva que os atores fazem da *network*.” (HILAL E HEMAIS, 2001, p.6).

2.5. Teoria das Subsidiárias

Esta linha teórica que trata a responsabilidade estratégica das subsidiárias frente à matriz corporativa global discute: (a) relações entre a matriz e as subsidiárias nas multinacionais; (b) a criação, desenvolvimento e difusão de inovações através de toda corporação multinacional; e (c) as formações de estruturas em multinacionais baseadas em redes diferenciadas (Bartlett e Ghoshal, 1998; Nohria e Ghoshal, 1997; *apud* Oliveira Jr. e Borini, 2003). As funções das subsidiárias são tomadas como unidades de análise sendo verificada sua importância na tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de iniciativas que podem ganhar em escopo e ser disseminadas por toda rede da multinacional. (Birkinshaw, 1998).

Segundo Oliveira Jr. e Borini (2003), o estudo do papel e da função política desempenhados pelas subsidiárias implica na discussão de três pontos da literatura sobre internacionalização e evolução das MNEs: (1) o papel das subsidiárias na corporação multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1986); (2) a criação, desenvolvimento e difusão de valor pelas subsidiárias dentro das multinacionais (Birkinshaw, 1998); 3) a identificação das subsidiárias com responsabilidade internacional, classificadas como Responsáveis por Produtos Mundiais (Roth e Morrisson, 1992), Subsidiárias Globais (D’Cruz, 1986 *apud* Oliveira Jr. e Borini, 2003), Líderes Estratégicas (Bartlett e Ghoshal, 1998), e Centros de Excelência (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002), que constituem uma importante fonte de criação de vantagens competitivas, inovações e criação de valor para a corporação multinacional.

2.6. O Papel das Subsidiárias em Corporações Multinacionais

Bartlett e Ghoshal (1986) trabalharam no desenvolvimento de tipologias que permitem refletir os diferentes papéis – atividades e responsabilidades – da subsidiária da multinacional. Esta perspectiva considera que a definição do papel da subsidiária é de responsabilidade da matriz. Segundo ela, as subsidiárias somente devam cumprir regras propostas pela matriz. As subsidiárias são tratadas de maneira uniforme. Suas atividades e responsabilidades são tomadas como similares, o controle gerencial é aplicado da mesma forma em todas as subsidiárias e tem-se que o envolvimento dos *country managers* no planejamento da multinacional também é o mesmo. São aceitáveis apenas pequenas adaptações dos modelos e regras definidos pela unidade central.

No entanto, existem dois papéis dentro das multinacionais que viabilizam a coexistência das subsidiárias que não são homogêneas. Primeiro, a matriz coordena decisões importantes e recursos globais. No caso das agências de publicidade, o que se percebe é que a matriz, em várias situações, limita, inclusive, o confronto de subsidiárias em situações de livre concorrência, articulando para que determinada subsidiária participe e outras não de determinados processos. Segundo, as subsidiárias têm o papel de implementar e adaptar estratégias globais para a região em que se localiza. É neste momento que ocorrem conflitos entre a matriz e os *country managers*. Estes querem trabalhar com liberdade para obterem resultados pelos quais a subsidiária possa ter e a matriz utiliza a prerrogativa de controlar hierarquicamente a subsidiária para seguir uma suposta “estratégia global”.

Como consequência, incorre-se na limitação do desenvolvimento de capacidades organizacionais da empresa multinacional, já que o processo de favorecimento prejudica unidades para quais o sucesso de uma ação determinada seria crítico. Além disso, há uma subutilização dos ativos e capacidades organizacionais mais estratégicos da multinacionais, já que as subsidiárias somente implementam ou adaptam as estratégias determinadas pela matriz global. Outro fator que pode decorrer desta postura da matriz é que os *country managers* podem ficar desmotivados e ter seu potencial empreendedor inibido.

Aparentemente, no setor de serviços e mais especificamente no de agências de publicidade e propaganda, ocorre uma tutela das empresas sim, porém, em função do serviço ser mais dinâmico e competitivo, e, por isso, exigir mais flexibilidade das subsidiárias, pode ser que essas consequências previstas por Bartlett e Ghoshal (1986) não ocorram exatamente como previstas pela literatura. Porter (2001) de certa forma confirma esta presunção ao afirmar que quanto mais competitivo for o mercado onde a subsidiária atua e mais forte a demanda nacional, maiores seriam as responsabilidades estratégicas da multinacional local.

Segundo Roth e Morrisson (1992) *apud* Oliveira Jr. e Borini (2003), há uma outra perspectiva que propõe que o papel da subsidiária seja determinado por ela mesma, já que mais do que a matriz, a subsidiária consegue compreender a complexidade e oportunidades do local de atuação. Os recursos e capacidades da subsidiária, as aspirações dos seus executivos e a iniciativa dos empregados determinam o papel da subsidiária.

Bartlett e Ghoshal (1986) indicam que as subsidiárias podem assumir um de quatro papéis, conforme a importância estratégica do ambiente local, entendido como o tamanho do mercado, a participação dos concorrentes e sua sofisticação, e a competência organizacional seja em tecnologia, produção, processos e marketing.

O primeiro papel que a subsidiária poderia assumir é o de “Líder Estratégico”. Ele envolve parceria da matriz e da subsidiária em termos de desenvolvimento e implementação de estratégias no grupo, a subsidiária detecta importantes mudanças de mercado e o controle pela matriz é mais leve. O papel de “Colaborador” parte do princípio de que a subsidiária tem capacidade elevada, não necessariamente do tamanho ou importância do mercado. Desenvolve importantes capacidades em tecnologia e desenvolvimento de produtos. Muitas vezes transformam-se em “Centros de Excelência”, gerando importantes contribuições para o grupo ao qual pertence. O papel de “Implementador” é o mais comum ou tradicional da subsidiária desempenhar. É o caso da maioria das unidades locais, cuja sobrevivência está atrelada à geração de receitas, auxiliando a obtenção de economia de escala e escopo. O último papel é o das subsidiárias classificadas como “Buracos Negros”, que localizam-se em um mercado importante estrategicamente, mas têm baixa competência (Bartlett e Ghoshal, 1986).

2.7. Rede de subsidiárias

Seguindo Bartlett & Ghoshal (1990); Kogut (1993); Forsgren & Johanson (1992) *apud* Hilal e Hemais (2001), este estudo tratará a firma internacional como uma *network* inter-organizacional. De acordo com esta linha, a abordagem inter-organizacional trata a multinacional como uma entidade que se especializa na criação e transferência interna de conhecimento, cuja internacionalização provém da eficiência da corporação como veículo para transferir o conhecimento além fronteiras.

Hilal e Hemais (2001) atestam que quanto menos codificável e mais difícil de ensinar é uma tecnologia ou processo, maior a probabilidade de que a transferência aconteça por meio de operações próprias ou de subsidiárias. O pressuposto de que a firma se especializa na transferência e recombinação de conhecimento é o fundamento da teoria evolucionária da corporação multinacional. A vantagem comparativa seria a condição que orienta o comércio da firma, o investimento direto e o crescimento. Entretanto, nesse processo, a firma encontra a questão do que vale mais a pena economicamente: transferir o conhecimento para uma subsidiária ou para outras firmas? Já que se trata de um conhecimento tácito, não codificado, qual seria o custo de transferi-lo?

A decisão para transferir tecnologia para uma subsidiária ou outra firma do mercado pode ser explicada pelos atributos do conhecimento que constituem a vantagem de propriedade da firma. A firma é depositária de conhecimento que consiste em como a informação é codificada e a ação coordenada para a criação e transformação de conhecimento em produtos e serviços economicamente lucrativos. O ponto relevante para decidir se a firma vai optar por transferir a tecnologia internamente é a sua eficiência em relação a outras firmas (Hilal e Hemais, 2001).

Forsgren (1997) *apud* Hilal e Hemais (2001) levanta o ponto de que o conhecimento de uma firma não pode ser totalmente aplicável a outra pertencente a um outro negócio, a rotina pertence ao contexto, ao espírito de corpo e ao momento de uma determinada empresa. Ou melhor, quanto maior a diferença entre as *networks* de negócios das subsidiárias, maior a dificuldade de se usar o conhecimento desenvolvido em uma subsidiária em outro contexto. As diferenças entre as redes estabelecidas pelas subsidiárias de uma multinacional, que inicialmente poderiam ser vantagens para o avanço do conhecimento, podem se tornar uma desvantagem quando a multinacional quer transformar esse conhecimento em uma vantagem competitiva global para o grupo.

Hilal e Hemais (2001), ainda citando Forsgren (1997), sugerem que pode haver falta de incentivo para que a subsidiária realmente transfira conhecimento para o grupo, em função das subsidiárias terem diferentes interesses no grupo. Esse interesse da disseminação de conhecimento pode ser estimulado se uma subsidiária pertencer à mesma *network* de outra.

Os atores que atuam dentro das redes podem suprir recursos para uma empresa, mas também reprimir as atitudes desta firma. A internacionalização pode ser um resultado da rede em que a firma atua, pois os relacionamentos podem funcionar como pontes para mercados externos (Sharma e Johanson, 1987). A rede pode ajudar a internacionalização de uma empresa de diversas formas, como por exemplo, através de informações sobre mercados estrangeiros ou até mesmo indicando oportunidades de negócios (Majkgard e Sharma, 1998; Sharma e Johanson, 1987).

Entrar em um novo mercado através da estratégia de *client-following* pode ser menos dispendioso e diminuir a incerteza (Majkgard e Sharma, 1998), já que as agências de publicidade fariam parte de uma rede internacional e possuiriam experiência sobre o cliente e seus processos de tomada de decisão.

A forma de entrada de *client-following* tem três características importantes para Erramilli e Rao (1990): no início do processo de internacionalização, os *client-followers*²

² Empresa que se internacionaliza utilizando-se da estratégia de *client-following*.

comprometeriam mais recursos do que os *market-seekers*³. Em segundo lugar, *client-followers* desejariam se comprometer mais rapidamente do que os *market-seekers* com países distantes psiquicamente. Por último, os *client-followers* estariam mais dispostos do que os *market-seekers* a comprometerem recursos de maior risco no novo mercado.

2.8. Internacionalização de agências de publicidade para o Brasil

Assim como no setor de consultorias estudado por Kipping (1998), pode-se dizer, de acordo com Weinstein (1977) e Terpstra e Yu (1988), que ocorreram duas ondas de internacionalização de agências de propaganda: uma pré e outra pós-anos 50.

No Brasil, a primeira onda decorreu da própria internacionalização das indústrias norte-americanas até a consolidação da sociedade de consumo na década de 50, com a multiplicação de produtos como veículos, eletrodomésticos, refrigerantes, confecção e fazendo surgir os crediários que facilitam as compras, promovem o crescimento da produção e do consumo. As primeiras agências multinacionais que aqui chegaram eram americanas e seguiram as empresas americanas que participaram do desenvolvimento industrial do país. Weinstein (1977) corrobora este fato ao ilustrar que as primeiras agências norte-americanas que se internacionalizaram o fizeram a partir do estímulo do movimento de internacionalização de um de seus grandes clientes. Chevalier e Foliot *apud* Aydin, Terpstra e Yaprak et al. (1984) verificaram que a maioria das contas internacionais de agências norte-americanas utilizavam as mesmas agências de publicidade em todo o mundo. A maioria das agências que se instalou no Brasil o fez através de investimento direto em escritórios/estruturas próprios (Meio e Mensagem, 2004).

A segunda onda é mais recente e ocorreu na esteira da globalização da economia. A criação das “super-agências”, conforme Jaemin Jung (2004), se deu nos anos 80. Das 20 principais agências norte-americanas, em 1980, quase 75% ou se fundiram ou foram adquiridas por outras agências até o final da década. Os negócios dos últimos cinco anos respondem por mais de 50% de todo o movimento de aquisições nas duas últimas décadas. Essa questão foi influenciada pelo próprio movimento de consolidação do mercado de anunciantes e pelo surgimento de tecnologias de comunicação mais eficientes e acessíveis nos últimos anos (Jaemin Jung, 2004).

Em termos de aquisição de agências estrangeiras, companhias americanas compraram 247 agências (41%) em mercados estrangeiros. Seguindo os EUA, corporações britânicas compraram 154 agências estrangeiras (25,5%), corporações francesas, 108 (17,9%), e corporações japonesas, 23 (3,8%). Ou seja, quatro países que concentram a sedes das 10 maiores agências do mundo, são responsáveis por 82,2% de todas as aquisições internacionais (Jaemin Jung, 2004).

Apesar de somente seis países terem sido alvos de aquisições pelas agências americanas, 28 transações (11,3%) foram realizadas na América Latina. Destes, 12 se deram no Brasil e nove na Argentina.

Confirmando a teoria comportamental, Aydin, Terpstra e Yaprak (1984) verificaram que as agências de publicidade que se internacionalizaram usufruem de vantagens de economia de escala, o que daria a estas empresas suporte para alavancarem novos negócios. Elas poderiam abrir uma nova subsidiária em uma base incremental e não de grandes investimentos, lançando mão de recursos do resto da rede de agências.

Ultimamente a expansão das agências multinacionais tem sido caracterizada por envolver não somente processos de compra de agências pequenas por agências grandes, mas também pela fusão de agências grandes com outras agências grandes. Em nosso País, esta

³ Empresa que se internacionaliza utilizando-se da estratégia de *market-seeking*.

etapa coincidiu com um fenômeno de “desnacionalização” de grandes agências brasileiras, que, em busca de sua sobrevivência, tiveram de enfrentar a exigência de alinhamento de contas internacionais demandada pelas empresas multinacionais através da associação com grupos estrangeiros.

Júlio Ribeiro, presidente e sócio-proprietário da Talent, a segunda maior agência de publicidade de capital totalmente nacional do país (Meio & Mensagem, 2004), afirma que “a publicidade é uma espécie de latinha de cerveja amarrada no pára-choque do carro da noiva. Aonde vai o carro da noiva, lá vai a latinha junto. Ela acompanha os movimentos da economia de um modo geral.”⁴ A declaração confirma um dos pontos de vista da pesquisa de Terpstra e Yu (1988), que concluíram em seu estudo sobre as agências norte-americanas que quando as empresas se internacionalizam, suas agências também precisam fazê-lo. Expandir-se torna-se uma questão de sobrevivência, pois a agência pode vir a perder o cliente em seu mercado doméstico. A Talent, no entanto, diz ter optado por se manter independente porque nunca recebeu nenhuma proposta de associação a um grupo multinacional como alternativa para o sucesso e o crescimento. De acordo com Júlio Ribeiro, as propostas eram “... para receber o dinheiro e morrer”⁵. E neste ponto reside a resistência dos últimos “bastiões” da propaganda: a “morte” do empreendimento como o empreendedor o idealizou. Fenômeno parecido passam os empreendedores norte-americanos que se vêem forçados a vender suas agências para os grandes grupos de comunicação para que suas empresas não desapareçam totalmente às pressões do mercado.

Segundo Weinstein (1977), há dois tipos de parâmetros que norteiam a internacionalização das agências de propaganda: externos e internos. Os externos estão ligados a: área em que o investimento foi feito, o estágio de desenvolvimento econômico do país em que o investimento foi feito e o ano em que a agência fez o investimento. Internamente há três parâmetros importantes para o comportamento de investimento das agências: o tamanho da agência na época do investimento, a experiência acumulada internacionalmente e a classificação da agência como entrante em negócios internacionais pré ou pós-1950.

De acordo com Weinstein (1977), há quatro motivações básicas que levam as agências a se internacionalizarem: ofensiva, defensiva, serviço a clientes e interesse de um executivo sênior, sendo este último o motivador de 80% das expansões estudadas pelo autor.

O estudo conduzido por Weinstein (1977) verificou que, no início do processo de internacionalização, as agências norte-americanas avaliavam se era melhor adquirir uma agência já em operação ou iniciar um negócio totalmente novo. A oportunidade de uma agência à venda ou o desejo de se adquirir conhecimento do mercado local eram as maiores motivações associadas à compra de uma agência. Na falta de se encontrar uma candidata à aquisição e da disponibilidade e seu próprio pessoal e capital, iniciava-se uma agência do zero a partir de um esforço direto da matriz. Segundo Cristiano Paz, presidente e sócio-proprietário da SMPB Comunicação, sexta maior agência do Brasil de capital inteiramente nacional (Meio & Mensagem, 2004), era comum as agências multinacionais chegarem ao Brasil e tentarem se associar a empresas regionais na busca de criar laços locais com o mercado nacional, identificação e proximidade com clientes e *prospects*. Esse fato é confirmado por Sacramento et al. (2002), que atesta serem redes pessoais facilitadoras para a entrada em novos mercados estrangeiros.

Para que uma agência tomasse uma decisão de investir especificamente em um mercado, sem que adotasse a estratégia de seguir um cliente importante, de acordo com Weinstein (1977), a agência deveria ter um comprometimento expansionista forte.

⁴ Citação obtida da entrevista “Publicidade, uma questão”, publicado em O Estado de São Paulo, 08/08/2004. Fonte: www.abert.org.br/D_mostra_clipping.cfm?noticia+18490. Acesso em 21/09/2004.

⁵ Idem.

Motivações ofensivas, defensivas ou para serviço a clientes associadas ao interesse específico de um executivo sênior poderiam disparar a decisão de se investir em um determinado país.

Para servirem a anunciantes “sem fronteiras”, as agências norte-americanas também tiveram de se transformar em agências “sem fronteiras”, conforme observa Jaemin Jung (2004). Dados levantados por Weinstein (1977) dão conta de que agências que expandiram sua atuação internacionalmente antes de 1950 adquiriram 39% de seus escritórios, enquanto que aquelas que saíram a campo depois disso compraram 82% de suas novas unidades. Recentemente, a aquisição de escritórios em mercados internacionais tornou-se ainda mais comum, até porque os grandes grupos de comunicação que concentram a maior movimentação de investimentos publicitários multinacionais têm como filosofia fornecer seus serviços em escala global, com correspondentes em todos os principais mercados mundiais, com um alto nível qualitativo, para fidelizar/“trancar” seus clientes globais, de modo a impedir a aproximação ou o contato com agências de outros grupos. Jaemin Jung (2004) também observa este fenômeno ao enfatizar a recente onda de fusões, aquisições e *joint-ventures* das agências norte-americanas em novos mercados. Um dos grupos líderes, o Interpublic Group, está em 130 países através de “bandeiras” variadas, como McCann Erickson Worldwide, Foot, Cone & Belding (FCB) e True North, entre outras. Outro grupo, o Omnicom, está em mais de 100 países. O mesmo comportamento defensivo foi verificado por Kipping (1998) com relação às empresas de consultoria. Há ainda grupos europeus (WPP e Publicis) e um japonês (Dentsu) que também integram os concorrentes no mercado internacional.

O processo de alinhamento de contas em agências de publicidade multinacionais, se dá, de acordo com Jaemin Jung (2004), em função dos grandes clientes aumentarem crescentemente seu escopo transnacional, o que as desafia a criar estratégias de marketing unificadas, para que consigam desenvolver bases de clientes consistentes em escala mundial. Além disso, quando essas empresas se expandem para se tornarem companhias globais, elas querem ter os mesmos padrões de atendimento a que estão acostumadas no mercado doméstico, assim como a Coca-Cola é atendida pelo conglomerado McCann-Erickson, desde 1942, e a marca Marlboro, da Philip Morris, pela Leo Burnett, desde 1955. Esses serviços compreendem a exportação de ferramentas de comunicação diferenciadas, produtos e inteligência, bem como alinhamento de políticas de marcas globais.

3. Considerações finais

A internacionalização de agências de propaganda é um processo que permitirá uma melhor compreensão da internacionalização do setor de serviços e das formas de desenvolvimento das subsidiárias do setor no Brasil. Um estudo qualitativo permitiria um entendimento em profundidade do setor, indicando etapas e formas importantes pelas quais as subsidiárias passam, o que futuramente poderá viabilizar a verificação se há o estabelecimento de um padrão genérico pelo qual estas empresas passam ao se internacionalizarem.

Um aprofundamento neste sentido poderia contribuir futuramente para outros tipos de questões como que tipo de responsabilidade internacional essas empresas podem assumir, tendo em vista a importância do Brasil no cenário mundial, principalmente em função do tamanho de seu mercado consumidor.

11. Referências Bibliográficas

AYDIN, N.; TERPSTRA, V.; YAPRAK, A. The American challenge in international advertising. *Journal of Advertising*, vol. 13, nº 4, 1984.

BAUDRILLARD, J. *A sociedade de consumo*. Rio de Janeiro: Elfos, 1995. 213 p.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. *Harvard Business Review*, V. 86, nº 6, 1986, p. 87-94.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIRKINSHAW, J. Foreign-Owned Subsidiaries and Regional Development: The case of Sweden. In Birkinshaw, J. & Hood, N. *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Great Britain: MacMillan Press Ltd., 1998, p. 268-298.

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K; LINDSTRAND, A.; SHARMA, D. D. The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10, 2004, p. 355-373.

BRASIL, J. História da Publicidade. Disponível em: www.facasper.com.br. Acesso em 21/09/2004.

CARDONE-RIPORTELLA, C; ÁLVAREZ-GIL, M. J.; LADO-COUSTÉ, N.; SASI, V. The relative effects of client-following and market-seeking strategies in the internationalisation process of financial-service companies: a comparison of Spanish and Finnish entities. *International Journal of Management*, vol. 20, nº 3, September, 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; HEMAIS, C. A. Internacionalização de Serviços: relativização das generalizações do Modelo de Uppsala. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba: ANPAD, setembro/2004.

CORREA, F. A. O marketing e a publicidade nas economias integradas. *Mercado Global*, nº 104, fevereiro/1998.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M. O. Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador: ANPAD, setembro/2002.

DA ROCHA, A. M. C.; DE MELLO, R. C. The Entry of Brazilian Services Firms in the Argentinian Market and the Psychic Distance Construct. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador: ANPAD, setembro/2002.

DONATON, S. A sale that had to happen: For Pat McGrath, “no pangs”. *Advertising Age*, February 2, 1999, p.40.

DOTOLI, D. M. 25 anos de Olesen. *Revista Propaganda*, 05/11/2004.

ERRAMILI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 22, nº 3, 1991.

_____; RAO, C. P. Choice of foreign market entry mode by service firms. *Management International Review*, 30(2), p. 135-150, 1990.

FORSGREN, M. *Managing the Internationalization Process: the Swedish Case*. London: Routhledge, 1989, p.54-78.

_____. The concept of learning in the Uppsala Internationalisation Process Model: a critical review. *International Business Review*. V. 11, 2002, p. 257-277.

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

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas: ANPAD, setembro/2001.

JAEMIN JUNG, J. Acquisitions or joint ventures: foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. *Journal of Media Economics*, 2004, vol. 17, issue 1, p.35, 16p.

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, W. The internationalisation of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. October, 1975, p. 305-322.

_____; 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, nº 1, 1977, p. 23-32.

_____; _____. Building a model of firm internationalisation. In: Blomstermo, A. & Sharma, D. Deo (eds). *Learning in the internationalisation process of firms*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003, p. 3-15.

_____; _____. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*. V. 7, nº 4, 1990, p. 11-24.

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.

KNIGHT, G. International services marketing: review of research, 1980-1998. *Journal of Services Marketing*, vol. 13, nº 4/5, 1999, pp. 347-360.

KON, A. A internacionalização dos serviços. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, jan./mar. 1999, v. 39, nº 1, p. 42-54.

KORNER, A.; FERNANDES, W. Ligue-se e fique ligado, sempre. (J. Roberto Whitaker Penteadó - Entrevista). *Marketing Place*. 11/02/2004. Disponível em: http://gazetaonline.globo.com/marketingplace/entrevista_print.php?id_entrevista=35. Acesso em 21/09/2004.

LADEIRA, R.; SANTOS, C. Os novos desafios do mercado publicitário: o caso de uma agência de propaganda regional. In: ASAMBLEA ANNUAL CLADEA, 39, 2004. Republica Dominicana, Puerto Plata: CLADEA, outubro/2004.

LEMO, A.; SAMPAIO, R. Sagacidade política (Cristiano Paz). *About*, 30/07/2004.

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

_____; YIP, G. S. Developing Global Strategies for Services Businesses. *California Management Review*, Vol. 38, nº 2, 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*, vol. 4(3), 1998.

McMAINS, A.; FAHEY, A. The Partnership is just first step. *Adweek*, May 28, 2001, vol. 42, p. 7.

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

OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras para as Corporações Multinacionais. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. Atibaia, setembro/2003.

PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro, 2001, 8^a edição, 897 p.

PUBLICIDADE, uma questão. O Estado de São Paulo, 08/08/2004. Entrevista com Júlio Ribeiro. Disponível em: www.abert.org.br/D_mostra_clipping.cfm?noticia+18490. Acesso em 21/09/2004.

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 21/09/2004.

RODRIGUES, A. *A pesquisa experimental em psicologia e educação*. Petrópolis: Vozes, 1989.

ROTH, K.; MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol 23, nº 4, p.715-735, 1992.

SACRAMENTO, I.; DE ALMEIDA, V. M. C.; DA SILVA, M. S. M. The internationalization process of services firms: a two-case study in Brazil. *Latin America Business Review*, vol. 3(2), 2002.

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

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

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