

A dinâmica da publicidade transnacional

Dênis de Moraes¹

Resumo

O artigo analisa as transformações da publicidade no cenário de mundialização, a partir da hegemonia de grupos transnacionais na difusão das campanhas globais.

Palavras-chave

publicidade; campanhas globais; oligopolização

Résumé

L'article analyse les mutations de la publicité dans le cadre de mondialisation. Le point de départ c'est la hégémonie des groupes transnationales dans la diffusion des campagnes globales.

Consumo global e hegemonia norte-americana

A publicidade contemporânea fomenta uma mentalidade consumista fortemente orientada para a disseminação de um vasto leque de idéias e bens em gigantescas bases mercadológicas. Os produtos e as marcas de ponta passam a ser aqueles assimilados pelo sistema mundial, relativizando-se a antiga noção de território como fator de unidade geocultural. Os conteúdos das campanhas publicitárias globalizam signos sociais e referências culturais, estimulando a formação de uma memória coletiva traçada e reconhecível em estilos de vida desterritorializados, e não mais em especificidades históricas. Por conseguinte, as dinâmicas do consumo assumem a hegemonia na gestão dos espaços sociais, acima de limites geográficos, raças, classes sociais, religiões e laços comunitários. As sociedades passam a ser guiadas pela astúcia do marketing e dos

¹ Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e professor do Mestrado em Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense. Este artigo baseia-se em questões abordadas em seu mais recente livro, O Planeta Mídia: tendências da comunicação na era global (Letra Livre Editora, 1998).

planejamentos de longo alcance — ambos possuídos pela fixação de manter o capital em rotação e rentabilizá-lo ao máximo.

A maioria das grandes agências está baseada nos Estados Unidos da América, operando globalmente através de extensas redes de filiais e coligadas. Estes conglomerados publicitários generalizam estratégias persuasivas, em sintonia com as exigências de macromercados. Para tanto, as holdings reconfiguram-se por intermédio de fusões, acordos, aquisições e diversificação de serviços. Elas centralizam as funções de decisão, os investimentos e os planos de inovação, ao mesmo tempo em que coordenam a dispersão das atividades de suas subsidiárias. O ponto nodal consiste em montar estruturas logísticas capazes de administrar, com desembaraço criativo, campanhas de marcas globais. Só o megagrupo norte-americano Interpublic atende a quatro mil clientes pelo planeta.² Os anúncios da Procter & Gamble — que aplica US\$ 5,1 bilhões em publicidade, equivalentes a 60% do que gastam todos os anunciantes brasileiros juntos — vendem produtos em 140 países.

As metodologias de ação conjugam-se às exigências de um espaço econômico de dimensões colossais, gerando uma espécie de amálgama entre os componentes locais, nacionais e internacionais. "Se você entrar em um escritório da Leo Burnett no meio da Europa ou da Ásia, verá basicamente a mesma cultura e a mesma filosofia funcionando." A frase é dita com orgulho por James Oates, presidente da 9ª maior holding de publicidade do mundo, sediada em Chicago, com 77 subsidiárias em 68 países e responsável pelas contas de clientes **blue-chips** como Walt Disney, Procter & Gamble, Mercedes-Benz, McDonald's e TrustBank.³

A maximização de lucros norteia-se por pressupostos semelhantes aos dos impérios de informação e entretenimento: descentralização das áreas operacionais; reengenharias para incremento de produtividade; absorção e implementação de novas tecnologias; acordos e parcerias através dos quais se mesclam estoques de munição financeira e **know-how** tecnológico que nenhuma firma, isoladamente, teria condições de mobilizar e garantir. E com a vantagem de diluir os aportes financeiros entre os participantes e, por extensão, as margens de riscos. Trata-se, assim, de uma reconcentração de capital em empreendimentos e campanhas de longo alcance

² Ver Marieke de Mooji. Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes. Londres: Sage, 1997, sobretudo o capítulo 2.

³ James Oates, citado por Cláudia Penteado, "Leo Burnett reafirma independência", Meio e Mensagem, 27 de junho de 1998.

geográfico, com expectativa de polpidos retornos em função da economia de escala e do progressivo alinhamento das contas dos clientes multinacionais em agências globais. Apesar da crise financeira mundial, o montante dos investimentos em publicidade não pára de crescer. A economia do setor exibe altos padrões de rentabilidade. Em 1997, atingiu US\$ 370 bilhões em todos os hemisférios, com expansão de 5% em relação a 1996. Levantamento realizado pela Advertising Age junto a 1.505 agências de 116 países indica que os EUA retêm 45,5% do bolo publicitário (US\$ 168 bilhões).⁴ Os 15 principais mercados são EUA, Japão, Reino Unido, França, Alemanha, Brasil, Austrália, Itália, Canadá, Coréia do Sul, Espanha, Holanda, Hong Kong, Argentina e Bélgica.

Cerca de 60% do orçamento global concentram-se nas 50 maiores agências. Metade delas está baseada nos EUA, o mesmo acontecendo com seis das dez primeiras no ranking, a saber: Omnicom (1ª), Interpublic (3ª), Young & Rubicam (5ª), True North (6ª), Grey Advertising (7ª) e Leo Burnett (9ª). As holdings norte-americanas absorvem 72% (US\$ 157 bilhões) da receita total. Constan ainda da lista 13 agências do Japão (Dentsu ocupa o 4º lugar e Hakuhodo, o 10º); a Grã-Bretanha (em 2º lugar), duas da França (Havas é a 8ª colocada), duas da Coréia do Sul, uma do Brasil (DPZ, na 43ª posição), uma da Austrália e uma da Itália⁵.

O predomínio norte-americano também evidencia-se entre os 50 maiores anunciantes em 1996: 16 têm suas matrizes nos EUA, 11 no Japão, seis na Alemanha, quatro na Grã-Bretanha, quatro na Coréia do Sul, quatro na França, dois na Itália, um na Suécia, um na Holanda, um na Suíça. Entre as dez empresas que mais gastam com publicidade, quatro são norte-americanas — Procter & Gamble (1ª), Coca-Cola (8ª), Philip Morris (9ª) e General Motors (10ª) —, duas japonesas — Toyota (4ª) e Nissan (7ª) —, uma inglesa/holandesa — Unilever (2ª) —, uma suíça — Nestlé (3ª) —, uma alemã — Volkswagen (6ª) — e uma francesa — Peugeot-Citröen (5ª). Não consta qualquer firma brasileira ou latino-americana na lista.⁶

Levando em consideração os US\$ 47,903 bilhões gastos pelos 50 grandes anunciantes em cinco regiões — EUA, Europa, Ásia, América Latina e Oriente Médio —, o mercado norte-americano absorveu 45,5% (US\$ 21,795 bilhões). Dos 54,5% que

⁴ Advertising Age Digital, 27 de abril de 1998, disponível em <http://www.adage.com/dataplace/archives/dp221.html>

⁵ Advertising Age Digital, 10 de novembro de 1997, disponível em <http://www.adage.com/dataplace/archives/dp152.html>

⁶ Caderno de Propaganda e Marketing, 4 de setembro de 1998.

couberam ao restante do globo terrestre, 33,6% (US\$ 16,073 bilhões) ficaram com a Europa; 15,8% (US\$ 7,568 bilhões) com a Ásia; 4,5% (US\$ 2,180 bilhões) com a América Latina; e 0,6% (US\$ 287 milhões) com as demais regiões.

Embora se mantenha sólida, a preponderância dos EUA vem diminuindo nos últimos 28 anos. Em 1970, respondiam por 60% das verbas; em 1995, o percentual declinou para 47%; em 1997, recuou 45,5%. Simultaneamente, cresceram as aplicações na Europa Ocidental, na Ásia, na América Latina e na Europa Oriental. Segundo estudo da Leo Burnett, a proporção que cabe à China no contexto da publicidade asiática subiu de 1% em 1991 para 16% em 1997. E aumentou 33,5% em 1998, com faturamento em torno de US\$ 4 bilhões. Não é à toa que a Saatchi & Saatchi reforçou seu escritório em Shanghai, de 300 para 500 profissionais. Em 15 meses, o faturamento duplicou⁷.

Conforme a consultoria britânica Zenith Media, a América Latina foi a região de maior crescimento publicitário em 1998, com 12% a mais do que no ano anterior. A média internacional ficou em 6,4%. Também sobressaíram África/Oriente Médio (11%) e Ásia/Pacífico (7,1%). Vêm a seguir a Europa, com 5,4%, e os EUA, com 5%. Apenas no período 1991-1996 o mercado latino-americano evoluiu 21%, liderado pelo Brasil (média anual de 25%), Chile (24%), Argentina (22%) e México (11%)⁸.

O Brasil consolida-se como sexto mercado mundial e primeiro da América Latina, com faturamento de US\$ 8,646 bilhões em 1997 — quase o triplo dos US\$ 2,8 bilhões registrados em 1990. A participação publicitária representou apenas 1,1% do Produto Interno Bruto (US\$ 806 bilhões). Nos EUA e na Europa, o percentual é quatro vezes maior. ⁹Pelos cálculos da Zenith, em 1998 o Brasil teve a terceira maior taxa de crescimento (13,4%), atrás da China e do México (31,7%), mas na frente de EUA (5,1%) e da Argentina (2,9%).

O ranking das 20 maiores agências do Brasil em 1997, elaborado pelo Caderno de Propaganda e Marketing, confirma a liderança da McCann-Erickson, com crescimento de 30% — taxa um pouco superior à média de 25% do mercado. A Salles DMB&B saltou do sétimo para o terceiro lugar, aumentando sua receita em 40%, graças às 23 novas contas conquistadas nos últimos dois anos. O melhor desempenho, contudo, ficou com a Agnelo Pacheco — 114% a mais do que em 1996. Eis a lista completa, com

⁷ América Economia, 9 de abril de 1998.

⁸ De acordo com a Strategy Research Corporation, afóra o Brasil, os seis maiores mercados latino-americanos de publicidade são Argentina, com faturamento de US\$ 3,059 bilhões em 1997; Colômbia, US\$ 2,096 bilhões; México, US\$ 1,807 bilhão; Venezuela, US\$ 1,467 bilhão; Peru, US\$ 1,063 bilhão; e Chile, US\$ 735 milhões. Ver América Economia, janeiro de 1998.

⁹ Regina Augusto, "Na era da maturidade", Meio e Mensagem, 18 de abril de 1998

o respectivo faturamento em 1997: McCann-Erickson (US\$ 390 milhões), DPZ (US\$ 320 milhões), Salles DMB&B (US\$ 290 milhões), W/Brasil (US\$ 256 milhões), Fischer, Justus (US\$ 250 milhões), J. Walter Thompson (US\$ 248,8 milhões), Standard Ogilvy & Mather (US\$ 245 milhões), Young & Rubicam (US\$ 210 milhões), Almap/BBDO (US\$ 207 milhões), Leo Burnett (US\$ 175 milhões), Ammirati Puris Lintas (US\$ 165 milhões), Propeg (US\$ 150 milhões), Agnelo Pacheco (US\$ 137,4 milhões), Giovanni (US\$ 136 milhões), Publicis.Norton (US\$ 117 milhões), Z+G Grey (US\$ 116 milhões), Talent (US\$ 105 milhões), FCB (US\$ 67,3 milhões) e Denison (US\$ 65 milhões)¹⁰.

Em 1998, registraram-se importantes fusões e desmembramentos de agências, que alterarão nos próximos anos o equilíbrio de forças. Giovanni Comunicações e FCB uniram-se na **joint venture** Giovanni/FCB. Outro impacto foi o rompimento de Eduardo Fischer e Roberto Justus na holding Total. O pomo da discórdia foi a parceria com a norte-americana Bates, defendida por Justus e recusada por Fischer. Justus levou a Newcomm a associar-se à Bates (que comprou uma participação minoritária de 30%) e assumiu a direção-geral da Bates Latin America. Eduardo Fisher criou a Fischer América, que em poucos meses aumentou de tamanho com a compra de agências regionais. A Total continua controlando as agências UpGrade, Fischer América, Dez, Sette Graal e a venezuelana Nölck, e busca sócio na Argentina. Outra separação ocorrida em 1998: a V&S Comunicações não integra mais a rede de agências controladas pela Young & Rubicam. A V&S readquiriu os 25% de ações que estavam nas mãos da multinacional. A Y&R queria ampliar sua participação na sociedade, com o que não concordou a V&S.

O balanço ratifica a penetração de firmas estrangeiras no Brasil, no rastro de um mercado que movimentará US\$ 10 bilhões em 2000. Um dado revelador: o volume de filmes publicitários produzidos no exterior e exibidos nas televisões brasileiras (com adaptações) não pára de aumentar. Foram 149 em 1994, 166 em 1995, 197 em 1996 e 216 em 1997. ¹¹O mercado em alta e o bom desempenho das filiais motiva as agências transnacionais a engordarem suas aplicações no país. A McCann-Erickson do Brasil está em quinto lugar em receita no grupo McCann (com escritórios em 123 países), atrás dos EUA, Japão, Alemanha e Inglaterra. Há cinco anos estava em nono. Depois de

¹⁰ Adonis Alonso, "Salles/DMB&B sobe no ranking de agências", Caderno de Propaganda e Marketing, 12 de dezembro de 1997.

¹¹ Cláudia Penteadó e Arnaldo Comin, "Internacional, mas com jeitinho brasileiro", Meio e Mensagem, 25 de julho de 1998.

encampar a MPM em 1997, a Ammirati Puris Lintas registra a quinta melhor performance da rede fora dos EUA, atrás das subsidiárias na Inglaterra, na Itália, na Alemanha e na França. A filial brasileira da Leo Burnett faturou, em 1998, 17% a mais do que no ano anterior.

Com suporte financeiro e tecnológico da DDB Needham (que atua em 86 países com 200 escritórios, faturando US\$ 9 bilhões) e do Banco Icatu, a DM9DDB pulou para o quarto lugar no ranking. A fusão com a Giovanni conferiu à FCB — agência com maior faturamento do grupo True North — posição-chave no mercado brasileiro. Entre os 114 escritórios da FCB, 31 escritórios localizam-se em 22 países latino-americanos. Para a Giovanni, significou uma injeção de recursos e a possibilidade de representar no Brasil parte dos anunciantes da FCB. A Giovanni/FCB, que se intitula "a mais brasileira das multinacionais", fechou 1998 entre as dez maiores agências do país. "A internacionalização é uma coisa que veio para ficar não apenas por desejo ou gosto das agências locais. Veio porque os clientes estão cada vez mais internacionais. E não podemos ter mais medo dessa internacionalização", opina Alex Periscinotto, um dos decanos da moderna publicidade brasileira. Em 1988, Periscinotto associou a sua Almap à BBDO, antevendo que seria esta a única maneira de ingressar no seletivo clube de agências que atendem às multinacionais instaladas no país¹².

Com as fusões entre Giovanni/FCB e Bates/Newcomm, apenas cinco agências — DPZ, W/Brasil, Propeg, Agnelo Pacheco e Talent — não têm capital externo, pelo menos em termos de participação acionária direta. A antiga Fischer, Justus chegou a ser sócia da Young & Rubicam, entre 1985 e 1989. A DPZ vendeu, em 1997, os 50% que detinha na subsidiária brasileira da DDB Needham, mas não desfez os contatos com o Omnicom, até porque investe na área de marketing direto através da Rapp Collins, pertencente ao conglomerado britânico.¹³ A holding Prax, que controla a W/Brasil, inclui as agências Made in Brasil, Propaganda Registrada, W/Portugal e Alta Definição & Washington Olivetto (a W/Espanha), além de 40% das ações da Lew, Lara e 55% do capital da empresa de bebidas Dubar, ligada ao grupo Antarctica. Mas, assim como a Agnelo Pacheco, não aceita dividir as suas cotas com multinacionais¹⁴.

¹² Alex Periscinotto, citado por Matinas Suzuki Jr, "Periscinotto deixa Almap como estagiário", *Folha de S. Paulo*, 16 de março de 1997.

¹³ Francisco Fukushima, "DPZ deixa sociedade na DDB", *Meio e Mensagem*, 17 de março de 1997.

¹⁴ Segundo o presidente da Prax, Javier Llussá Ciuret, a filosofia da holding difere da dos conglomerados de publicidade porque seu objetivo é comprar participações minoritárias em agências, sem

A vinculação a agências estrangeiras aumenta substancialmente se o posto de observação for a América Latina. Em 1990, 69% das maiores agências da região eram multinacionais e 31% locais. Em 1996, os números haviam pulado para 85% de multinacionais e 15% locais.¹⁵ Se o cálculo do presidente da McCann-Erickson para América Latina e Caribe, Jens Olesen, não falhar, até 2002 haverá nove multinacionais contra uma local.¹⁶ Tais resultados relacionam-se ao **boom** de países emergentes e ao aporte maciço de capitais externos com as desregulações e privatizações verificadas na América Latina na década de 1990. A concentração econômica forçou as agências locais a se associarem às multinacionais. Até fins dos anos 80, as companhias estrangeiras detinham não mais do que 10% de participação nas agências argentinas. Os termos da equação inverteram-se por completo: hoje, não chegam a 15% as empresas de capital majoritariamente nacional. Nem agências de ponta como a Marcovecchio (sob controle da Ogilvy & Mather) e a Capurro (vendida à Publicis) escaparam da blitz. "Com os investimentos realizados pelas multinacionais na Argentina, os clientes passaram a exigir de suas agências centrais um maior controle sobre os mercados", explica o vice-presidente da Associação Argentina de Agências de Publicidade, Eduardo Bacca¹⁷.

As ações estratégicas das holdings

Em âmbito planetário, aprofunda-se a conglomeração em torno de holdings que implementam diretrizes de atuação compartilhada. O Omnicom — que faturou US\$ 28,8 bilhões em 1997 — abriga as agências BBDO, DDB Needham, TBWA e Goodby Silverstein & Partners. O WPP movimentou US\$ 24,8 bilhões em 1997. Possui 60 empresas e é dono das marcas Ogilvy & Mather, J. Walter Thompson e Conquest. Seu organograma compreende as divisões de publicidade; pesquisa e consultoria; planejamento, pesquisa e compra de mídia; relações públicas e institucionais; e

interferir no dia-a-dia das empresas, que devem manter o seu perfil próprio. Ver Regina Augusto, "Discrição com mão-de-ferro", Meio e Mensagem, 30 de maio de 1998.

¹⁵ Nora Gonzalez, "Bates quer o controle de associadas", Gazeta Mercantil Latino-Americana, 25 a 31 de maio de 1998.

¹⁶ Jens Olesen, citado por Caderno de Propaganda e Marketing, 25 de outubro de 1997.

¹⁷ Eduardo Bacca, citado por Janaína Figueiredo, "Setor publicitário em alta", Gazeta Mercantil Latino-Americana, 23 de fevereiro a 1º de março de 1998.

comunicação especializada.¹⁸ O Interpublic engloba mais de 30 firmas, entre as quais as agências McCann-Erickson, Ammirati Puris Lintas e Lowe, tendo arrecadado US\$ 22,1 bilhões em 1997.

Para Omnicom, WPP e Interpublic converge um terço do orçamento publicitário global (cerca de US\$ 85 bilhões). Dentsu, Young & Rubicam e True North, as competidoras mais próximas, obtiveram, cada uma, metade das receitas individuais das líderes. Para se avaliar o seu poderio, basta mencionar que Omnicom, WPP e Interpublic arrecadaram, em 1997, quase a receita total das cinco maiores corporações mundiais de mídia e entretenimento (Time Warner, Disney, Bertelsmann, News Corporation e Viacom), estimada em US\$ 90 bilhões. Individualmente, o Omnicom Group faturou cerca de US\$ 4 bilhões a mais do que a líder Time Warner, que somou US\$ 24,9 bilhões.

As três gigantes da publicidade têm filiais em mais de 100 países, empregam 75 mil pessoas e não cessam de alastrar-se por nichos mercadológicos. O chamado marketing mix complementa seus serviços a clientes multinacionais e nacionais, agravando a concentração. A área de comunicação especializada do WPP subdivide-se em 38 agências e 14 subáreas (marca, design e identidade; promoções, marketing direto e de relacionamento; tecnologia de mídia; marketing financeiro; marketing étnico; marketing farmacêutico; marketing interno; marketing feminino; patrimônio; recrutamento; varejo e ambientes de trabalho; tecnologia; marketing jovem; marketing estratégico). Vinculada ao Omnicom, a Diversified Agency Services compõe-se de 14 subsidiárias de setores conexos. No ramo de relações públicas — um dos mais oligopolizados da indústria da comunicação —, nove das 12 maiores empresas pertencem a Omnicom, WPP e Interpublic, com escritórios em dezenas de países. O faturamento delas em RP supera a soma das 13 concorrentes seguintes.

As corporações publicitárias fortalecem-se através de fusões entre agências. Em maio de 1998, o Omnicom uniu a BDDP Worldwide à TBWA. Fundada em 1981 em Paris, a BDDP está presente nos principais mercados da Europa e da Ásia. Há dois anos, fora absorvida pelo grupo inglês GGT, aliado do Omnicom. A nova agência, batizada de TBWA Worldwide, ingressou no rol das dez maiores do mundo, com receita de US\$ 5 bilhões. A marca BDDP será eliminada até o fim de 1999. Entre o segundo semestre de 1997 e o primeiro de 1998, o WPP comprou agências de porte em quatro continentes,

¹⁸

Ver o site corporativo do WPP (<http://www.wpp.com>).

particularmente na Ásia (China, Taiwan, Tailândia e Cingapura). O bote na América Latina rendeu, em 1997, subsidiárias no Peru, na Bolívia, na Venezuela e na Argentina (onde a Ogilvy & Mather absorveu a Marcovecchio). Em dezembro de 1996, o WPP havia adquirido a Denison, passando a contar no Brasil com a Standard, Ogilvy & Mather, a Conquest e a empresa de marketing Direct. Segundo o presidente do Comitê Executivo para América Latina e Caribe da Ogilvy & Mather, Marcos Golfari, as aquisições priorizam "o talento dos profissionais, o potencial da carteira de clientes e o volume de negócios que esta fusão pode viabilizar"¹⁹.

Os conglomerados seguem encampando agências em setores estratégicos. A Interpublic age através de subsidiárias, como a Octagon, voltada para o marketing esportivo, que absorveu em 1997 a Advantage Internacional e a API Associates. A Octagon opera como se fosse empresária dos atletas, cuidando de suas imagem e marca. O tenista brasileiro Gustavo Kúerten é um dos clientes.²⁰ A Draft Worldwide, braço de marketing direto do Interpublic, adquiriu a alemã M&V GmbH, com escritórios em Hamburgo e Munique e responsável pelo atendimento à Peugeot, à Volvo e à Siemens. A Draft encampou agências em Bruxelas, Lisboa, Paris e Chicago.²¹ Esse nicho do mercado alemão é cortejado pelo WPP, que se tornou acionista majoritário da DSB&K. Com fôlego de sobra, o WPP ingressou no setor de pós-produção criando a subsidiária The Farm, especializada em finalização digital de vídeos. Já a Euro RSCG, marca mundial do grupo Havas, comprou a Sharpe/Blackmore, de Toronto, no Canadá. A agência fatura cerca de US\$ 20 milhões e tem entre seus clientes a Xerox e a Dell Computers.

O modelo de concentração multinacionalizada adotado por Omnicom, WPP e Interpublic impõe-se como paradigma, obrigando os aspirantes a um lugar no pódio a empreenderem, o mais breve possível, rumo semelhante, se quiserem preservar e engordar suas cotas. O presidente da Leo Burnett, James Oates, não deixa margem de dúvida a respeito: "Acredita-se que cada vez mais as estratégias ficarão centralizadas e será possível criar mais a partir de um só escritório, deixando a compra de mídia e ações

¹⁹ Edward S. Herman e Robert W. McChesney. The global media: the new missionaries of corporate capitalism. Londres/Washington: Cassell, 1997, p. 60.

²⁰ Marcos Golfari, citado por Cejana Montelo, "Ogilvy & Mather vai comprar agência de non-advertising", Caderno de Propaganda e Marketing, 22 de maio de 1998; Isto É, 25 de dezembro de 1996.

²¹ Caderno de Propaganda e Marketing, 17 a 23 de janeiro de 1998.

como promoção para serem desenvolvidas localmente. Mas os escritórios regionais continuarão responsáveis pela linha básica das marcas."²²

As holdings formulam e acompanham as estratégias das filiais; alinham e integram as variantes locais e regionais às diretivas mundiais; monitoram as unidades em função dos objetivos totais; criam uma cultura corporativa entre as várias organizações espalhadas pelo exterior; identificam e transferem casos de sucesso e práticas criativas eficientes. Executivos dessas holdings supervisionam **in loco** as agências coligadas. Durante 100 dos 264 dias úteis do ano, o presidente da BBDO Worldwide, Allen Rosenshine, viaja por muitos dos 73 países onde a empresa tem subsidiárias. Ele supervisiona negócios que somaram US\$ 10 bilhões em 1998 (US\$ 250 milhões somente no Brasil).²³

Compete às sub-holdings regionais coordenar os empreendimentos em suas jurisdições. A McCann-Erickson, por exemplo, confiou à McCann-Relationship Marketing uma série de ações internacionais. A True North absorveu a agência indiana Ultra Advertising com o propósito de transformá-la em administradora de sua carteira na Ásia Pacífico. A Young & Rubicam criou escritório em Viena, Áustria, para gerenciar as suas oito unidades nos países do Leste europeu, onde aumentam os investimentos de seus clientes Colgate-Palmolive, Danone, Ericsson e Ford. No bojo de sua reestruturação, a Young cresceu 12% nos dois últimos trimestres de 1998, em comparação com os mesmos períodos de 1997. WPP e Omnicom — cujas ações estão entre as mais valorizadas na Bolsa de Nova York em 1998 — interferem substancialmente no atraente mercado japonês. O WPP detém 20% das ações da agência que resultará, em 1º de janeiro de 1999, da fusão da Asatsu e Dai-Ichi Kikaku. Será o terceiro grupo publicitário do país, atrás apenas do Dentsu e do Hakuhodo. Por seu turno, a BBDO comprou 20% da I&S Corporation. A Young & Rubicam também fortaleceu-se no Japão, dividindo com a Dentsu as ações da **joint venture** Dentsu, Young & Rubicam Partnerships (22ª holding mundial).²⁴

A atual internacionalização da publicidade talvez seja a etapa culminante da expansão das agências norte-americanas, iniciada após a Segunda Guerra e adensada

²² James Oates, citado por Cláudia Penteado, "Leo Burnett reafirma independência", Meio e Mensagem, 27 de junho de 1998.

²³ Edilson Coelho, "Principal executivo da BBDO está otimista em relação ao Brasil", O Estado de S. Paulo, 18 de outubro de 1998. Ver também Josep Franch e Kamran Kashani, "O surgimento do executivo transnacional", Gazeta Mercantil/Financial Times, Mastering Global Business, nº 10, 8 de setembro de 1998.

²⁴ Caderno de Propaganda e Marketing, 12 de agosto de 1998.

nas décadas de 1980 e, particularmente, de 1990. O que, em verdade, constitui novidade é a generalização das buscas por novos mercados e oportunidades de parcerias. Ao mesmo tempo em que os conglomerados reforçam suas posições fora da América do Norte, companhias européias, asiáticas e até latino-americanas se lançam à competição extrafronteira. Na África, por exemplo, a francesa Havas Advertising e a norte-americana Ammirati Puris Lintas exercem um duopólio, com vantagem para a primeira, que domina os mercados ao norte do continente. Na Ásia, o bloco norte-americano reparte o seu domínio entre McCann-Erickson, Leo Burnett, Bates e Ogilvy & Mather. As japonesas Dentsu e Hakuhodo procuram estabelecer contrapontos, abrindo filiais nos antigos tigres asiáticos.²⁵

As holdings adotam técnicas de gestão e de vendas que retenham a clientela com uma gama de serviços integrados (publicidade comercial e institucional, marketing direto, de relacionamento e **on line**, comércio eletrônico, relações públicas, pesquisas qualificadas, produções para TV, pós-produção, promoção, design de marcas). Na prática, ao transformarem antigos departamentos em birôs autônomos para planejamento, pesquisa e consultoria, procedem como agências de comunicação, e não simplesmente de publicidade. A providência tem a ver com o crescimento das consultorias, algumas já funcionando como se fossem verdadeiras agências. Várias organizações têm investido em unidades especializadas em marcas globais, evitando assim a terceirização. A nova divisão da McCann-Erickson incrementa o posicionamento de 28 anunciantes internacionais, entre eles General Motors e Unilever.

Outra vertente diz respeito à cobertura das novas mídias, notadamente a Internet. Diante da desenvoltura da publicidade **on line** (nos EUA, o setor cresce a uma taxa mensal de 12% a 15%), surgem os primeiros titãs do marketing digital. Desde junho de 1998, a ModemMedia.PoppeTyson funciona em cinco continentes e nas oito maiores cidades do mundo. Ela resulta da fusão da ModemMedia e da PoppeTyson, agora sob o mando único da True North. "O crescimento do marketing interativo é a próxima fronteira para marcas que desejam expandir seu posicionamento e manter o crescimento. A combinação de nossa rede doméstica nos EUA com as linhas internacionais cria uma oportunidade única para prestação de serviços integrados", opina Bob Allen, presidente da ModemMedia. A fusão apressará alianças entre concorrentes diretos, se não quiserem ser soterrados pelo novo mamute, que

²⁵ Ver Marcial Murciano. Estructura y dinámica de la comunicación internacional. Barcelona: Bosch, 1992, p. 189-199.

administrará US\$ 420 milhões anuais de anunciantes vips, como AT&T, Delta Air Lines, Johnson & Johnson, Kodak e Sony. Prestará consultoria em marketing, tecnologia, criação e produção.²⁶ Por sua vez, a McCann-Erickson incumbiu a subsidiária Thunder House Online de cuidar das campanhas virtuais de Coca-Cola, que está se convencendo do potencial da Web, sobretudo junto aos jovens.

A Ammirati Puris Lintas implantou a unidade Brand Experience, com o objetivo de cobrir promoções, projetos culturais e proteção ao meio ambiente, e reformulou o setor de marketing de relacionamento, que vinha perdendo clientes para agências especializadas. A Publicis aplicou em Lisboa o conceito de marketing interrelacional, bem-sucedido na filial de Paris. A nova agência, chamada Publicis Dialog, substituiu o antigo marketing direto por uma maior segmentação e sofisticação, inclusive com campanhas através de novas mídias como a Internet. De acordo com a Publicis, a mudança deriva da próprio consumidor, cada vez mais opinativo e exigente — e que não se satisfaz apenas com a comunicação através dos veículos de massa. Já a Havas — comprada em 1998 pela Générale des Eaux, maior conglomerado de comunicação da França — desdobrou-se em quatro unidades. São elas: a Euro RSCG, em 63 países da Europa, da América do Norte, da América Latina e da Ásia/Pacífico; a Mediapolis, central de mídia; a Campus, formada por cinco agências européias; e a Diversified Agencies, congregando birôs independentes na Europa e na América do Norte. A meta da Havas para 2000 é dispor de uma rede de 200 agências, entre próprias, parceiras e consorciadas, o que lhe asseguraria uma vaga entre as cinco primeiras do ranking.²⁷

Segunda maior agência da Europa, a Publicis está presente em 93 cidades de 43 países, atendendo a clientes como Coca-Cola, Hewlett-Packard, L'Óreal, Nestlé, Renault e Siemens. Ela decidiu globalizar a sua marca em 1996, depois de romper a aliança com a FCB. Na América Latina, começou pelo Brasil e México, chegando em 1998 à Argentina, ao Uruguai, à Colômbia e à Venezuela. Até o fim de 1999, espera representar-se no Equador, Peru, Bolívia, Paraguai, Panamá e América Central. No Brasil, além da holding Publicis.Norton, surgida da fusão com a Norton, possui a Nort/West e a DM. A ofensiva nos EUA, onde tem escritórios em Nova York e Dallas, redundou na aquisição do Evans Group, de Seattle. Com isso, o conglomerado francês

²⁶ Bob Allen, citado por Elisa Araújo, "Esse acordo redefine os parâmetros do universo digital", *Bluebus*, 28 de maio de 1998.

²⁷ Guillaume Foucault, "Jacques Héral: Havas Advertising passe à une situation nette positive", *Le Figaro*, 23 de março de 1998; Lena Castellón, "Caminho criativo", *Meio e Mensagem*, 13 de junho de 1998; Cristina Margato, "Publicis portuguesa cria estrutura de marketing interrelacional", *Bluebus*, 9 de abril de 1998.

assegurou lugar entre os 15 expoentes da propaganda do país. Após encampar, sucessivamente, agências em Israel, Filipinas, Cingapura, Suíça, África do Sul, Eslováquia, Coreia e Indonésia, comprou o SMI Group, de Londres. Numa demonstração de que caminha a passos largos para a convergência tecnológica, abriu na Grã-Bretanha a Publicis Technology, de produção e pós-produção multimídias e comunicação à distância, que competirá com a AMX, comprada em maio de 1998 pela Havas.

A Bates parte de pressuposto idêntico ao da Publicis: é indispensável adquirir o controle acionário de agências locais. Na América Latina, a Bates negocia para assumir o comando total de 18 associadas em 15 países, entre elas a Verdino Publicidad (Argentina), Vale Bates (México), Ghersy Bates (Venezuela), SSA Bates (Colômbia) e Bates Peru (Peru). Do continente latino-americano vieram 5% dos US\$ 6,3 bilhões arrecadados em 1997. O objetivo é elevar este percentual para 10% em cinco anos. A McCann-Erickson — que, em 1998, arrecadou cerca de US\$ 500 milhões na América Latina — aplicará US\$ 120 milhões na compra de agências no Brasil, no México e na Argentina. As duas primeiras foram as brasileiras Contemporânea e Sun Marketing Direto. Há 15 anos no mercado, a Contemporânea havia recebido outras propostas da True North e da Ogilvy & Mather. "A globalização impôs a necessidade de atualização, por uma questão de sobrevivência, daí a necessidade de uma associação desse tipo. O importante é que o Interpublic respeitou a 'genética' da Contemporânea, mantendo sua marca e o seu perfil", afirma um dos sócios da agência, Armando Strozenberg. A Sun, que agora se chama Sun MRM, assessorará 99 clientes globais do grupo McCann Relationship Marketing²⁸.

A Leo Burnett preocupa-se em equilibrar suas contas entre 50% de empresas multinacionais e 50% locais. Para isso, construiu uma rede multicontinental, reforçada com a compra da agência britânica Bartle Bogle Hegarty, que tem filiais em Cingapura e nos EUA. Acordos lhe permitem veicular anúncios de multinacionais em cerca de 60 países. Leo Burnett e BBH respondem por dois terços das campanhas da Levi's (na Europa e na Ásia). A BBH continuará funcionando autonomamente, inclusive se expandindo para EUA e Ásia. A Leo Burnett deseja aumentar sua participação em alguns mercados através da compra de ações de agências, mantendo as operações

²⁸ Armando Strozenberg, citado por Meio e Mensagem, 19 de dezembro de 1998; Nora Gonzalez, "Bates quer o controle de associadas", Gazeta Mercantil Latino-Americana, 25 a 31 de maio de 1998; Boletim Prometheus, 14 de dezembro de 1998.

separadas a fim de atender a um número maior de clientes. Em 1999, uma aliança com a Dentsu alargará seu raio internacional. A empresa japonesa, que mantém acordo similar com a Young & Rubicam, deverá adquirir participação acionária no grupo norte-americano.²⁹

Nesse contexto, as agências brasileiras começam a mover-se na direção da América Latina e do Mercosul. A Fischer América pretende ser reconhecida, em cinco anos, como especialista em campanhas dirigidas à região. A DPZ, que completou 30 anos em 1998, traçou um ambicioso programa de expansão até 2000. Quer incorporar agências brasileiras, investir em países latino-americanos e entrar nos EUA. Após a reestruturação interna de 1996 — terceirizou serviços, demitiu parte de seu pessoal e reduziu os custos em cerca de 20% —, voltou-se para novos negócios, como a compra da Caio Domingues & Associados (agora, Caio Planejamento e Comunicação) e uma unidade de varejo. A perspectiva da DPZ Argentina é estar entre as 15 maiores agências daquele país até 2000. No México, mantém acordo, sem participação acionária, com a Zeta Publicidad. E seleciona parcerias na Venezuela, na Colômbia, no Peru e no Chile.³⁰

O alinhamento de contas

A consolidação de firmas globais reordena o equilíbrio entre as holdings de publicidade. Contas que estavam fragmentadas por diversas agências se centralizam em uma só, comprimindo as disputas no setor. As escolhas recaem, usualmente, em quatro ou cinco conglomerados que operam através de subsidiárias e associadas regionais. Do ponto de vista dos anunciantes, unificar contas significa racionalização de custos e maior uniformidade na condução das campanhas. Por esses motivos, tendem a confiar serviços agregados (marketing direto e de relacionamento, comércio eletrônico) às agências incumbidas de sua publicidade comercial, em detrimento de empresas de menor porte que buscam sobreviver nos nichos mercadológicos.

O fenômeno do alinhamento reserva a maioria dos mercados às holdings que, estruturadas mundialmente, dispõem de suportes operacionais e capacidade instalada

²⁹ Adonis Alonso, "Leo amplia atuação mundial com a BBH", Caderno de Propaganda e Marketing, 20 a 26 de dezembro de 1997; Bluebus, 10 e 22 de dezembro de 1998.

³⁰ Regina Augusto, "DPZ do futuro", Meio e Mensagem, 27 de junho de 1998.

para gerenciar o desenvolvimento de produtos e marcas em larga escala. O alinhamento implica a reacomodação das agências a cada nova concorrência ou fusão. As holdings ganham ou perdem clientes em função das associações que estabelecem nas praças regionais. Compaq e Digital preservaram as agências contratadas antes da união. A Ammirati Puris Lintas ficou encarregada apenas da compra de mídia e do marketing direto e interativo da Compaq, perdendo para a DDB, responsável pelas campanhas da Digital, os demais projetos de comunicação das duas empresas, orçados em US\$ 300 milhões. A DDB arrebatou a conta da grife Polo Ralph Lauren, ficando a Carlson & Partners, de Nova York, com a mídia nacional nos EUA. "Nós decidimos alinhar porque desejamos expressar os nossos valores de moda em todo o planeta, dentro de uma mesma concepção de campanha", esclarece Marian Schwindeman, vice-presidente de marketing da Ralph Lauren.³¹

A Leo Burnett deixou de ser a agência da Reebok na Ásia ao perder a conta da empresa nos EUA. Mas obteve a divulgação dos parques Walt Disney World na Europa, Argentina, Brasil, México e Canadá. A verba européia da Disney, estimada em US\$ 8 milhões, estava dividida entre a Saatchi & Saatchi (criação) e a TMD Carat (mídia), e foi transferida pela Leo Burnett pelo fato de ser esta a agência responsável pelos parques nos EUA. A mesma filosofia levou a Rhodia a concentrar na Euro RSCG as suas campanhas na Europa e nos EUA. A Publicis conquistou, por alinhamento internacional, a rede de **resorts** francesa Club Med, que antes optava por agências regionais. Com isso, no Brasil, a Publicis.Norton assumiu o lugar da Propeg. Também repercutiu aqui o reposicionamento da marca Apple Computers: a TBWA, que passou a administrar toda a sua verba publicitária, reservou a cota regional para a TBWA Brasil, afastando a Almap/BDDO.

Décima-segunda anunciante global, a fábrica de chocolates norte-americana Mars transferiu a sua conta no Brasil da Salles/DMB&B para a Almap/BBDO. A medida seguiu-se à unificação de toda a comunicação da Mars na BBDO Worldwide, acabando com a divisão entre a própria BBDO, a BBDP, a D'Arcy Masius Benton & Bowles e a Grey. Young & Rubicam, Saatchi & Saatchi e FCB duelaram pela Cadbury Schweppes, holding das bebidas Schweppes. As três agências repartiam o atendimento: a Young cuidava da Austrália; a Saatchi, de Europa e Hong Kong; e a FCS, das Américas. O anunciante optou por apenas uma, a Young & Rubicam.

³¹ Marian Schwinderman, citada por Elisa Araújo, "Polo Ralph Lauren decide por DDB para agência global de mídia", Bluebus, 31 de julho de 1998.

Existe a variante do alinhamento regional, adotada pela Ford, 11ª na lista dos grandes investidores em publicidade. Ela trabalha com a Young & Rubicam no Brasil e com a J. Walter Thompson no restante da América Latina. Ainda assim, o perfilamento internacional influi: a Y&R detém a conta da empresa no Canadá e a Thompson, nos EUA. A Campbell Soup Company, maior fabricante de sopas do planeta, selecionou a BBDO e a Young & Rubicam para zelarem pela imagem de seus produtos. Cada agência ficará com metade da verba da empresa, estimada em US\$ 300 milhões. A BBDO atuará nos EUA, Canadá, México e Austrália. A Y&R assumirá os mercados da Ásia e Europa, incluindo a Inglaterra. "O alinhamento melhora o foco para o crescimento das marcas", justifica Dale Morrison, presidente da Campbell, que era atendida pela Saatchi & Saatchi.³² Por seu turno, a Nokia, empenhada em expandir-se a telefonia celular nas Américas, repartiu sua conta entre a TBWA (para o Canadá) e a Peak/Biety (EUA e América Latina).

Com a ida da indústria de cosméticos Avon para a DMB&B, sua subsidiária brasileira Salles DMB&B assumiu a propaganda dos produtos comercializados globalmente. A DPZ, que atende a Avon desde 1993, conseguiu reter as campanhas locais de produtos vendidos no Brasil. Nos últimos três anos, devido à política de alinhamento, a DPZ ficou sem clientes importantes: Renault (hoje na Ammiratti Puris Lintas), Smirnoff (Lowe Loducca), Ceras Johnson (Giovanni,FCB) e Bausch & Lomb (Bozell). Da mesma maneira, a VS Comunicações perdeu a Xerox e a United International Pictures, alinhadas com a sua ex-sócia Young & Rubicam.

Há companhias transnacionais que preferem segmentar as contas pelos públicos-alvos de seus produtos. A McDonald's, 19ª entre os maiores anunciantes, divide nos EUA seus anúncios entre o público adulto e o público jovem. Em 1998, a DDB pulou de 15% para 66% de participação nas verbas de publicidade da companhia, enquanto a Leo Burnett teve sua fatia de 85% reduzida para 33%. A DDB, que já atendia a rede de lanchonetes em 44 países, responde agora pelos anúncios para adultos e promoções, restando para a Leo os segmentos de crianças e adolescentes. A Telefónica de Espanha também dribla o perfilamento automático. Apesar de lidar com empresas transnacionais (entre elas, Lowe e Young & Rubicam), costuma agregar a suas campanhas agências dos países em que se ramifica. O grupo francês Danone divide US\$ 280 milhões entre produtos diários, bebidas e biscoitos — mas centralizou a verba na Young & Rubicam.

³² Dale Morrison, citado por Elisa Araújo, "Campbell escolhe BBDO e Y&R para fazer alinhamento de suas marcas", Bluebus, 10 de novembro de 1998.

Procedimento semelhante adota a Procter & Gamble. A Leo Burnett cuida de sua marca de xampu Vidal Sassoon, enquanto a DMB&B se responsabiliza pelo creme dental Crest.

A coordenação de contas numa mesma agência facilita enormemente o processo de adaptação de peças às peculiaridades de cada região. A campanha "Sempre Coca-Cola", entre 1993 e 1994, foi o marco dessa tendência. A McCann-Erickson não somente voltou os filmes a públicos específicos, com linguagens próprias, como reservou uma cota de 20% a 30% do total de anúncios para que suas filiais sincronizassem as linhas-mestras da campanha com traços distintivos regionais. Vale mencionar as campanhas da vodca Smirnoff, fabricada pela multinacional Heublein. Desde 1993, a agência Lowe Howard-Spink, de Londres, utiliza o mote da transparência da garrafa para proporcionar uma série de peças produzidas por agências que integram a cadeia Lowe nos mais de 120 países onde a marca é divulgada. A subsidiária Lowe Loducca mantém a fidelidade ao tema, mas adiciona doses de humor tipicamente brasileiro aos anúncios veiculados na mídia nacional. Em 1997, o alinhamento internacional favoreceu a J. W. Thompson do Brasil na seleção de propostas para a campanha do uísque J&B, marca da United Distillers & Vintners. O projeto apresentado pela filial brasileira, que acabara de substituir a DPZ, superou os das unidades da Thompson na Itália, na Inglaterra e em Hong Kong. Segundo a matriz da agência, a escolha foi determinada por quatro fatores: planejamento com qualidade total; capacidade de compreensão da marca em vários mercados; e conceitos criativos que privilegiam a necessidade de criar ações para meios diferenciados, como os pontos de dose, a sinalização de bares e restaurantes e a criação de clubes J&B. A campanha, veiculada em 14 países, teve como principal peça um comercial de 45 segundos, com versão de 30 segundos para ajustar a mensagem a singularidades regionais.³³

Perguntado por Ad Business sobre o lado negativo do alinhamento para uma agência multinacional, o publicitário Geraldo Alonso Filho, presidente da Publicis.Norton e membro do **board** do grupo, respondeu: "O primeiro deles é que em alguns casos o cliente frustra a criatividade local. Por outro lado, quando uma campanha global já está aprovada, é muito complicado desrespeitá-la. E, seguramente, isto desagrade o criativo local. Há, portanto, uma evidente perda de talento, planejamento estratégico etc. em nível local. Por isso, ao ignorar a criatividade local pode-se até

mesmo perder a competitividade. Por exemplo, se é preciso uma reação mais rápida... O maior exemplo disso é o Marlboro. É o cigarro mais vendido no mundo, mas no Brasil, por motivos que desconheço, não é uma marca extraordinariamente bem-sucedida. Mesmo assim, a estratégia no país não foi alterada. Continua seguindo o padrão global." Geraldo Alonso Filho não se contrapõe ao princípio do alinhamento, pois entende que a economia globalizada exige conhecimentos difíceis de serem obtidos sem os intercâmbios propiciados por cadeias internacionais de publicidade. O depoimento de Alonso é extremamente elucidativo, pois aborda razões que levam agências de capital nacional a se associarem a holdings estrangeiras, como foi o caso da Norton com a Publicis. A pergunta foi esta: "Como você via o alinhamento internacional antes de se associar à Publicis e como o vê hoje?" O publicitário respondeu: "Antigamente, me dava dor de barriga... Não há talento que resista quando o executivo de uma multinacional concorrente joga tênis com o presidente mundial do seu principal cliente. A Norton decidiu se associar a um grupo internacional quando um dos nossos clientes pediu a visão mundial de um determinado segmento de mercado. Fui para Nova York e comprei US\$ 20 mil em informações. Nós tínhamos, então, metade de uma sala cheia de papéis. Daí, chamei o nosso pessoal e disse: 'As informações estão aí... Gastei US\$ 20 mil e, portanto, vamos trabalhar.' Depois de seis horas de trabalho, tínhamos mais perguntas que respostas. Estávamos com um monte de filmes, um monte de anúncios nas mãos, mas não sabíamos em qual contexto eles tinham sido veiculados... Não tínhamos a informação relevante... A estratégia... Os resultados, etc. Tínhamos US\$ 20 mil em cacos de informações e não pudemos responder a pergunta do nosso cliente: 'Qual é a tendência mundial neste determinado segmento?'. Por coincidência, na próxima semana vamos fazer uma apresentação para este mesmo cliente. Temos uma quantidade muito menor de 'coisas', mas representando muito mais informação. Três anos se passaram de uma apresentação para a outra, e a mudança é radical."³⁴

Conclusão

A concentração multinacionalizada condiciona toda a cadeia produtiva da publicidade. Cinco fatores concorrem para isto: a) a interligação dos mercados por redes

³⁴ Geraldo Alonso Filho, citado por Felipe Pugliesi Jr., "Publicis deve consolidar rede americana até o final de 99", Ad Business, 17 de abril de 1998.

infoeletrônicas de comunicação, largamente favorecidas pelas desregulamentações neoliberais; b) a globalização das marcas; c) a intensa concorrência entre um número cada vez menor de agências transnacionais, constituídos por fusões e aquisições; d) centralização das decisões fundamentais e dos planos de inovação nas holdings, que também supervisionam as ações das subsidiárias no exterior; e) alinhamento de contas multinacionais, com vistas à padronização das mensagens e à racionalização de custos das campanhas globais.

A oligopolização do **trade** publicitário traduz-se na forte concentração de comandos estratégicos. A competição comprime-se, já que poucas agências de médio porte dispõem de recursos financeiros, gerenciais, logísticos, mercadológicos e tecnológicos para disputar espaços com os mastodontes. As principais holdings englobam hoje uma gama de divisões que cobre praticamente todos os ramos coligados à publicidade comercial (relações públicas, marketing direto, digital ou de relacionamento, assessorias especializadas, design de marcas etc.). Essas estruturas, fortalecidas por alianças e acordos, oferecem um invejável portfólio de serviços, que agregam valor às suas competências específicas.

Com a mundialização de campanhas, conteúdos e serviços, contam-se nos dedos as agências de publicidade de capital nacional em condições de duelar com complexos empresariais transoceânicos. O presidente da BBDO, Allen Rosenshine, chega a prever o desaparecimento das médias agências. "Elas deverão passar por um processo de fusão, tornando-se grandes agências, ou vão permanecer pequenas para trabalhar em nichos de mercado."³⁵ Nesse horizonte, reproduz-se o fenômeno verificado nas indústrias de mídia e entretenimento: a formação de oligopólios constitui o eixo preponderante do atual modelo organizacional do setor. Tal padrão oligopolístico impõe barreiras à entrada de concorrentes e favorece a aglutinação de atividades nas mãos de megagrupos. Entram em declínio as agências com especializações únicas e circunscritas a bases regionais. Elas correspondiam a um outro espaço-tempo, em que as tecnologias não encurtavam mapas, calendários e fusos horários; os fluxos de informações eram infinitamente menos convulsivos; e não vigorava o mandamento competitivo de gerar, continuamente, demandas em mercados de abrangência ilimitada.

³⁵ Allen Rosenshine, citado por Edilson Coelho, "Principal executivo da BBDO está otimista em relação ao Brasil", O Estado de S. Paulo, 18 de outubro de 1998.