

GRUPO TALENT:
Desafios do futuro

Case elaborado pelo professor Alexandre Gracioso

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

Resumo

Este case descreve o surgimento e desenvolvimento do Grupo Talent que controla várias agências e ocupa lugar de destaque no ranking de agências brasileiras. O grupo prefere manter-se 100% nacional, contrariando a onda de fusões entre agências locais e multinacionais. Entretanto, o avanço da globalização cria novos problemas e desafios para o grupo, outro aspecto a ser tratado nesse estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Grupo Talent, agências de propaganda

*Abstract

This case describes the origins and development of Grupo Talent, a group that is in charge of several advertising agencies and has a remarkable position among other Brazilian agencies. This group intends to keep its organization based on a 100% national capital, what opposes to the current merge trend between local and multinational agencies. However, the intense globalization arises new kinds of trouble and challenges for this group and this is also discussed in this study.

KEYWORDS: Grupo Talent, advertising agencies

Estrutura do Case

1. Introdução
2. TALENT – Origem e Desenvolvimento
3. Mercado da propaganda no Brasil
4. O processo de internacionalização do setor de propaganda
5. Conclusão
6. Desafios

1. INTRODUÇÃO

A partir de um determinado momento, as agências de propaganda, assim como todos os setores de comunicação, viram-se inseridos em uma nova realidade, a da globalização.

Para atender a essas novas necessidades criadas pela globalização, muitas agências se aliaram a grupos internacionais, por meio de fusões, compras, e joint ventures, para adquirir know-how e garantir o acesso a clientes globais. Porém, algumas agências não aderiram a esse processo de internacionalização, dentre as quais destaca-se aqui o Grupo Talent, foco de estudo deste caso.

O que se põe em discussão neste caso é como a Talent atua nesse novo cenário sem o apoio de um grande parceiro, e as alternativas de que pode lançar mão para manter-se com 100% de capital nacional, atendendo ao mesmo tempo aos requisitos do mercado – oferecer aos clientes um atendimento à altura do novo ambiente global de negócios.

2. TALENT – ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

A Talent foi fundada em 1980, por seu atual presidente, Julio Ribeiro, e trouxe para o mercado um modelo inédito de operação, cujos objetivos eram “oferecer talento” e “alugar inteligência”. Adotou uma estrutura modular de crescimento, ou seja, novas agências seriam criadas à medida que as existentes atingissem o limite de 10 clientes.

Assim, em 1989, surgiu a Talent Biz com uma estrutura independente, mas utilizando o mesmo conceito de sua irmã: o de “usar o tempo pensando”. Dirigidas pelos mesmos sócios, as duas agências estabeleceram por uma questão de ética não atender a contas conflitantes, ou seja empresas do mesmo segmento.

2.1 ASCENÇÃO E DECLÍNIO

Com uma estrutura organizacional centralizada na figura dos sócios, a Talent era considerada, por alguns especialistas em comunicação, como uma agência modelo, mas não possuía processos estruturados de divulgação da agência e de prospecção de novos clientes. Os sócios tinham participação ativa na operação da agência e no atendimento aos clientes.

A Talent, a partir de certo ponto, acomodou-se ao modelo criado, não acompanhando as transformações que ocorriam no mercado. Com a visão voltada para dentro, a agência ignorava a nova realidade trazida pela globalização.

Em 1997, a Talent caiu do 7º para o 17º lugar no ranking de agências do País. Com o susto vieram as mudanças. A princípio, chegou-se a pensar em uma internacionalização para obter tecnologia, know-how, etc. No entanto, chegou-se à conclusão de que a Talent teria potencial para realizar mudanças sem o capital estrangeiro, desde que conseguisse crescer.

2.2 EXPANSÃO

Para crescer, foi necessário reestruturar e reposicionar a empresa. Os sócios adotaram um novo foco de prioridades e passaram a concentrar esforços no desenvolvimento de novos negócios, diminuindo sua participação no dia-a-dia da empresa. Suas principais medidas foram:

- Mudança na estrutura operacional, antes muito concentrada na figura dos sócios.
- Busca de novos clientes e aumento da exposição da agência junto ao seu público alvo.
- Aumento da estrutura de profissionais em todos os departamentos.
- Qualificação das equipes no relacionamento diário com seus clientes.
- Utilização de incentivos financeiros por bom desempenho no trabalho.

A estrutura organizacional da empresa foi horizontalizada; os diretores passaram a controlar todas as funções operacionais e os sócios assumiram o papel de empresários, responsáveis pela expansão do negócio e pelo controle de qualidade. Com as mudanças, a Talent ampliou sua carteira de clientes e conquistou contas como Tigre, Açúcar União, O Boticário, Sudameris e Intelig.

Ao contrário do que se cogitou anteriormente, a Talent cresceu através da aquisição de outras empresas (ao invés de ser ela a empresa comprada por outra maior). Em 1998, foi negociada uma participação na QG, agência também com 100% de capital nacional. Nos anos de 1999 e 2000, a Talent cresceu ainda mais, através da compra de participação majoritária em três empresas: a Triade-comm, empresa com seis anos de know-how em Internet; a Lage & Magy, uma das mais respeitadas agências brasileiras; e a Art

Company, agência de promoção (no-advertising).

Em 2000, a agência ficou em segundo lugar no ranking das agências brasileiras (de capital nacional ou estrangeiro)¹, com receita de quase R\$ 92 milhões, um crescimento de 120% em relação ao ano anterior. Grande parte desse crescimento se deve ao maciço investimento publicitário realizado pelo seu maior cliente, a Intelig, que chegou a investir R\$ 197 milhões em mídia no mesmo ano, conseguindo com isso o primeiro lugar no ranking de maiores anunciantes.²

No segundo semestre de 2001, a agência divulgou a união da Talent Biz à Talent, mudança esta atribuída aos novos desafios do mercado. Os profissionais das duas agências serão divididos em dois grupos “operacionalmente autônomos”, que atenderão a cerca de 10 clientes cada. Cada grupo terá diretores de criação, atendimento e estrutura de mídia próprios. O quadro de profissionais não será alterado com a reformulação, mantendo-se em 196 funcionários (Talent e Talent Biz). Ao todo, o grupo possui aproximadamente 400 profissionais.

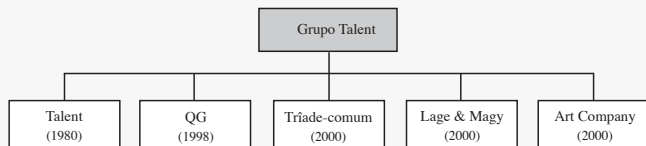


Figura 1 – O Grupo Talent

Iniciando uma nova fase, o Grupo Talent busca agora um parceiro estrangeiro, para formar uma joint venture na área de no-advertising. Recentemente, o grupo chegou a iniciar conversas com o grupo internacional Ogilvy, mas não houve acordo; a proposta da Talent era de que cada uma das partes teria 50% de participação na joint venture, porém a estratégia da Ogilvy era de comprar uma agência local.

2.3 LISTA DE CLIENTES

O grupo possuía, na época da elaboração deste caso, ao todo 65 clientes. Muitos destes atuam em outros países ou apresentam estrutura acionária com participações de empresas estrangeiras. São eles:

¹ Fonte: Agências & Anunciantes.

² Fonte: Ibope Monitor.

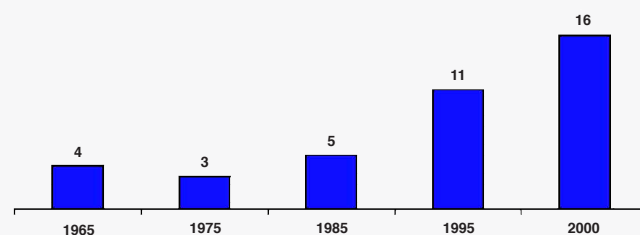
Empresa do grupo	Cientes de capital multinacional
Talent	<ul style="list-style-type: none"> • Intelig (consórcio entre a inglesa National Grid, a americana Sprint e a France Telecom) • Semp Toshiba (mix da brasileira SEMP com a japonesa Toshiba Corporation) • Banco Real ABN AMRO Bank (banco Holandês) • Brastemp e Consul da Multibrás pertencente ao grupo Whirlpool • Bandeirante Energia (participação do grupo português EDP-Electricidade) • Santista (do grupo Bunge) • CPM (estrutura acionário composta pelo Bradesco e o fundo internacional de investidores liderado pelo Deutsche Bank Capital Partners Latin America)
QG e Lage Magy	<ul style="list-style-type: none"> • Max Blue by Deutsche Bank • Serrana (pertencente ao grupo Bunge) • Fraudas Chicco Lastic • Western Union • Yakult (Taff-Man-E/ Hi Line) • Insitel
Triade-comm	<ul style="list-style-type: none"> • Bosch • Colliers • Jafra • Avon

3. MERCADO DO PROPAGANDA NO BRASIL

O mercado publicitário brasileiro nos anos 60 e 70 assistiu à ascensão e ao esplendor das agências nacionais, que, em 1965, totalizavam 16 das 20 maiores agências do país. Essa proporção foi mantida até meados dos anos 80, quando teve fim o regime militar, o qual privilegiava as empresas nacionais.

Com isso, muitos grupos internacionais de comunicação passaram a investir no país, por meio de aquisições de agências nacionais. Este processo alterou sensivelmente o setor brasileiro, que passou a ser dominado por grandes grupos de comunicação, como: WPP Group, representado no Brasil pelas agências Ogilvy & Mather, J. Walter Thompson e Young & Rubicam; Interpublic Group of Companies, que controla as agências McCann Erickson, Lowe Lintas& Partners, Lodduca e Contemporânea; Omnicom, que detém as agências DM9DDB, AlmapBBDO; e outros.

Figura 2 – O crescimento das agências internacionais: Número de agências internacionais entre as 20 maiores agências no mercado brasileiro



Fonte: Estudo ESPM, Revista Marketing Nº. 321

Atualmente, as multinacionais respondem por 75% de todo o volume publicitário global, que somou US\$ 40,5

bilhões em 2000, os outros 25% restantes foram gerados por agências independentes, as quais no Brasil movimentaram US\$ 929,4 milhões no mesmo ano.

Na corrida por aquisições e fusões, grupos estrangeiros, como J. Walter Thompson, Grey Global Group e FCB, voltam suas atenções para as agências médias, que tentam sobreviver em um setor dominado por multinacionais. A JWT adquiriu no começo de 2001 40% da gaúcha DCS Comunicações.

Por outro lado, no mercado publicitário brasileiro, existem agências que buscaram um caminho inverso ao da Internacionalização, constituindo grupos de comunicação "made in Brazil". É o caso das agências DPZ; Fischer América com operações na Colômbia, no México e Venezuela, controlada pelo grupo Totalcom; W/Brasil que pertence à holding Prax; e, é claro, Talent.

Outro foco de atuação dos grupos de comunicação hoje é a diversificação dos serviços prestados aos anunciantes; muitos grupos já possuem departamentos ou agências próprias em áreas como marketing direto, Internet e promoção. Essa abrangência de serviços é considerada por grande parte dos anunciantes o principal aspecto positivo da propaganda atual³.

No ambiente econômico do setor publicitário, para evitar a ameaça da retração, viu-se obrigado a tomar algumas atitudes, e pela primeira vez veículos, agências, associações e entidades ligadas ao setor uniram esforços para realizar campanhas de conscientização das empresas da importância de anunciar.

Contrariando o que aconteceu no ano de 2000, as empresas de telefonia não lideraram o ranking de anunciantes no primeiro semestre de 2001. Nesse período, em primeiro lugar ficou a Gessy Lever, em segundo a Lopes Consultoria de Imóvel e as empresas do setor automobilístico General Motors, Renault do Brasil, Volkswagen/Seat e Fiat. A Intelig, que ocupou o primeiro lugar do ranking de 2000, não ficou entre os 30 maiores anunciantes da primeira metade de 2001.

As últimas informações indicam que o faturamento total de propaganda em 2001 foi 10% menor do que no ano anterior, quando atingir cerca de R\$ 12 bilhões.

3.1 LIGAÇÕES PESSOAIS

Uma característica interessante do mercado de agências de propaganda brasileiro é o seu aspecto pessoal. No Brasil, grandes nomes da propaganda, como Nizan

Guanaes e Washington Ollivetto, levam clientes com eles em caso de troca de agências. Em outros países, essa relação tende a ser menos pessoal e dar prioridade à empresa que presta o atendimento.

4. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DE PROPAGANDA

4.1 VISÃO DOS ANUNCIANTES

Em uma pesquisa realizada pelo Instituto InterScience Informação e Tecnologia Aplicada com os 100 maiores anunciantes de São Paulo e Rio de Janeiro foi constatado que 56% destes consideram a tendência de mega-agências como a principal transformação ocorrida no mercado publicitário. Esses anunciantes buscam agências com maior leque de serviços e

sinergia de esforços, nos quais a comunicação esteja inserida no marketing, ou seja, uma visão mais abrangente e é claro com foco nos resultados.

Com uma estratégia global e entre os vinte maiores anunciantes do ranking brasileiro de 2000, a marca Coca-Cola recentemente divulgou o realinhamento de suas agências, passando a destinar uma verba global de US\$ 600 milhões para os grupos Interpublic, com a empresa desde os anos 50 e WPP com quem nunca havia trabalhado. A escolha dos dois grupos segundo o anunciante deveu-se aos seus recursos criativos e estratégicos mundiais, forte infra-estrutura e alcance global em 200 países.

O que se pode constatar é que do ponto de vista dos anunciantes multinacionais a unificação de contas, proporcionada pela internacionalização das agências, permite a racionalização de custos e maior uniformidade da condução da campanha, respeitando a estratégia global da marca.

4.2 VISÃO DAS AGÊNCIAS

Acompanhar o processo de globalização passou a ser requisito para as agências continuarem sendo bem sucedidas em um mercado cada vez mais competitivo e centralizado em grandes grupos. As agências independentes do capital estrangeiro são obrigadas a buscar formas de competir e se expandir; a internacionalização é uma delas.

³ Dado retirado da pesquisa feita pelo Instituto InterScience em 2001

Nesse processo, os benefícios mais procurados pelas agências locais em geral são acesso a marcas globalizadas, apoio aos clientes atuais com estruturas internacionais, aporte de capital e transferência de tecnologia; no caso dos grandes grupos estrangeiros o principal benefício parece ser a rápida penetração de mercados em crescimento.

Porém, na opinião de algumas agências brasileiras, como a DPZ, a internacionalização não oferece só vantagens. Na sexta posição do ranking das maiores agências, a DPZ vem sendo cobiçada por grandes grupos multinacionais da comunicação há bastante tempo. Na visão dessa agência, as principais desvantagens da fusão com grupos internacionais são a perda de identidade geral, criativa e de planejamento; a perda de eventuais clientes em função de alinhamentos internacionais e uma maior dificuldade para ações personalizadas e locais. No meio do ano passado, chegou a ser anunciada uma possível incorporação da DPZ pelo grupo DM9DDB, pelo valor de compra estimado em US\$ 50 milhões, porém o negócio não foi concretizado. O principal motivo para recusa da proposta foi a preservação da identidade da agência.

Tanto a DPZ como também a agência W/Brasil já fizeram parcerias com grupos de capital estrangeiro. A DPZ teve participação de 50% na DDB Needham, enquanto a W/Brasil já foi parceira da Young & Rubican. No entanto, ambas decidiram voltar a atuar sozinhas.

Com um ponto de vista semelhante, a Fischer América, pertencente ao grupo Total, formado por oito agências, optou por assumir o papel principal na internacionalização, baseando-se no conceito que chamam de "glocal": pensar globalmente e agir localmente, que tem como foco de seus esforços o mercado da América Latina. A Meta da Fischer é fortemente apoiada na convicção de que ninguém conhece melhor a casa do que o próprio dono.

4.3 VISÃO DA TALENT

Para a Talent, o processo de internacionalização, através de venda de participações para grupos internacionais, não possui benefício claro. Segundo José Eustáquio, sócio da empresa, o cálculo para definir o valor de uma agência é em geral feito a partir da projeção de seus resultados nos próximos três ou cinco anos, com base na importância da empresa no mercado e seu potencial de crescimento. O pagamento é parce-

lado e o valor das parcelas varia com o desempenho da agência. A agência nacional acaba tendo dificuldades para investir em sua expansão, pois permanece dependente da receita, comprometendo-se com o retorno do investimento estrangeiro, podendo resultar em perda da identidade da agência e até alinhamento de contas que prejudiquem contas antigas.

A principal vantagem, ainda segundo Eustáquio, na internacionalização é o fato de simplificar o contato com clientes presentes em várias partes do mundo, como por exemplo a Multibrás (Brastemp e Consul), cliente que atua em 40 países, além disso possibilita prospectar contas internacionais. Mas vender participação não é a saída buscada pela Talent. Para atender a essa exigência da globalização, a agência mantém-se firme na preservação de seu capital 100% nacional.

5. CONCLUSÃO

A Talent faz parte hoje de um pequeno grupo de agências que optaram por seguir o caminho contrário ao do mercado e manter seu capital inteiramente nacional. Porém, as agências não podem ignorar as novas exigências do mercado globalizado, onde a concorrência é alta e cada vez mais centrada nas mãos de grandes grupos internacionais, que atuam em diversos países e atendem a clientes globais como a Gessy Lever que opera em 150 países ao redor do mundo. O Grupo Talent, para oferecer aos seus clientes contato global, preferiu estabelecer alianças com agências fora do Brasil.

No ano de 2000, a agência Talent obteve ótimos resultados, com um crescimento de mais de 100% na sua receita. Este grande salto foi proporcionado pelo alto investimento feito por seu principal cliente, a Intelig. Porém, em 2001 a Intelig reduziu consideravelmente seus investimentos em comunicação. Será a Talent capaz de manter o crescimento, apesar da diminuição de verbas e sem contar com a participação do capital estrangeiro? A Talent pode dar-se ao luxo de não crescer continuamente no mercado de propaganda? Para atingir esse crescimento, a participação do capital estrangeiro pode ser dispensada?

Além disso, várias outras questões precisam ser discutidas neste momento. Será possível garantir o atendimento a clientes globais somente através de parcerias com agências estrangeiras? Por que as empresas

internacionais não seguiram esse modelo no Brasil?

Se você fosse negociar um acordo de aquisição por um grupo estrangeiro, como você tentaria posicionar a Talent, a fim de tornar o valor da venda o maior possível?

6. DESAFIOS

Acima de tudo, o maior desafio do Grupo Talent é posicionar com mais rigor as diversas agências que possui. Em sua origem, a Talent original estava muito associada à personalidade de seu fundador, Julio Ribeiro, e era vista pelos clientes como uma agência com excelente planejamento e uma criação voltada para resultados. Nesse sentido, ela se distinguia de agências como a DPZ, W/Brasil e DM9, vistas como essencialmente criativas. Por outro lado, batia de frente contra as grandes agências internacionais, cujo forte é justamente o planejamento e a segurança criativa.

Com o surgimento de várias agências sob a égide do grupo, esta percepção pelo mercado se enfraqueceu e não foi substituída por nenhuma outra conotação mais relevante.

Olhando para o futuro, o Grupo Talent parece estar certo ao duvidar das vantagens de uma fusão com um grupo estrangeiro. Mas resta saber quais alternativas poderá surgir. Voltamos aqui à questão do posicionamento que nos parece ser essencial. Que imagem o Grupo Talent deveria projetar, para apresentar-se aos grandes anunciantes como uma alternativa válida para as agências multinacionais? Se esta nova imagem tiver de ser ligada à criatividade, você crê que o grupo conseguiria fazer a transição?

Por fim, caso a melhor escolha seja a fusão com o grupo estrangeiro, quem você recomendaria como parceiro do Grupo Talent? Quem ofereceria mais vantagem e mais sinergia nesta fusão?